

INNOVATION & NUMÉRIQUE

PLATEFORMES NUMÉRIQUES ET TERRITOIRES

QUELS ENJEUX POUR LA COLLECTIVITÉ ?

Rapport de Boris CHABANEL, Émile HOOGE et Claire-Marine JAVARY
Octobre 2016



Sommaire

Quelques questions introductives	3
Comment expliquer la montée en puissance des plateformes numériques ?	3
Quel est l'impact de ces transformations sur les territoires ?	3
Quelles postures pour la collectivité ?	4
1. L'économie des plateformes numériques : points de repère.....	5
1.1 Les plateformes, de quoi parle-t-on ?	5
1.2 Types de plateformes et de modèles économiques	7
1.3 Les plateformes renouvellent la création de valeur en personnalisant l'intermédiation entre une multitude d'utilisateurs	13
1.4 Une économie de rendements croissants qui pousse à la concentration des marchés	17
1.5 Économie des plateformes, quelles perspectives pour les années à venir ?	22
2. L'effet des plateformes sur les territoires : controverses	27
2.1 L'impact territorial des plateformes passe par leurs utilisateurs	27
2.2 Quels effets potentiels en matière de développement économique ?	29
2.3 Quels effets potentiels en matière d'emploi-insertion ?	34
2.4 Quels effets potentiels en matière d'attractivité touristique ?	38
2.5 Quels effets potentiels en matière de services aux habitants ?	40
2.6 Quels effets potentiels en matière de fiscalité locale ?	42
2.7 Pour conclure, quels enjeux pour les métropoles ?	44
3. Les relations plateformes-collectivités : études de cas	48
3.1 Quand les collectivités et les plateformes entrent en conflit	48
3.2 Quand la collectivité tente de réguler l'activité des plateformes	52
3.3 Quand la collectivité collabore avec des plateformes	55
3.4. Trois leviers stratégiques à maîtriser par la collectivité	59
Ressources documentaires	60

Quelques questions introductives

D'Uber à Google, en passant par Airbnb ou Le Bon Coin, ce rapport propose un éclairage particulier permettant de mieux comprendre l'activité et les stratégies des entreprises technologiques qui développent des plateformes numériques. Il s'agit ainsi de mieux cerner le rapport qu'entretiennent ces plateformes avec les territoires pour, *in fine*, réfléchir à la manière dont la Métropole de Lyon pourrait gérer ses relations avec elles.

Comment expliquer la montée en puissance des plateformes numériques ?

La métropole lyonnaise, comme d'autres territoires, est confrontée à la transformation numérique de l'économie. A la faveur de la diffusion massive des usages d'internet, des médias sociaux et des smartphones, de nouveaux acteurs économiques – les plateformes – sont apparus au cours de la dernière décennie et, pour certains d'entre eux, sont devenus en un temps record des géants mondiaux.

Grâce à leur capacité à collecter et exploiter des données sur l'offre et la demande (big data), ces plateformes peuvent proposer un service de très grande qualité (personnalisé, évalué, géolocalisé, en temps réel...) à un très grand nombre d'utilisateurs. Elles proposent de nouvelles formes d'intermédiation directe pour échanger des informations, des contenus, des services ou des biens entre professionnels, entre professionnels et particuliers, ou entre particuliers.

L'émergence des plateformes constitue une « révolution numérique » car elle tend à bouleverser les modes de production et de consommation d'un nombre sans cesse croissant de secteurs d'activités : hôtellerie, restauration, transport, garde d'enfants, cours, bricolage, vente de biens, financement, logement, etc. En faisant « alliance avec la multitude¹ », ces plateformes simplifient la communication et l'interaction entre parties prenantes, augmentent la transparence du marché, et développent des mécanismes de confiance au sein d'une large communauté. Ainsi, elles transforment les chaînes de valeur en contrôlant un maillon qui est désormais devenu clé : l'appariement de l'offre et de la demande.

Quel est l'impact de ces transformations sur les territoires ?

Les rendements croissants propres à cette économie numérique – grâce aux effets de réseaux, plus une entreprise a de clients, plus elle peut offrir un meilleur service pour le même prix, ce qui attire de nouveaux clients et ainsi de suite – favorisent une course à la taille aboutissant à la constitution de quelques grandes plateformes d'envergure mondiale. Même si l'on voit fleurir un nombre impressionnant de startups qui explorent de nouveaux champs pour déployer ce modèle économique de plateforme, la plupart des marchés numériques sont aujourd'hui dominés à l'échelle globale par une ou deux entreprises seulement.

Offrant le même service dématérialisé aux quatre coins de la planète, à des utilisateurs auxquelles elles accèdent directement sans avoir besoin d'être présentes physiquement dans les territoires où ceux-ci résident, les plateformes numériques constituent une forme exacerbée de la firme globale a-territoriale. Pour autant, si les

¹ *L'Age de la Multitude : entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, N. Colin et H. Verdier, 2^{ème} édition, Armand Colin, 2015

plateformes numériques se déploient de façon accélérée à l'échelle mondiale, il n'en reste pas moins que leurs activités ont des impacts économiques et sociaux sur les territoires. Certaines plateformes ont même des stratégies multi-locales et cherchent à s'ancrer dans des communautés de proximité. En tous cas, lorsque leurs impacts sont perçus comme négatifs par les acteurs économiques locaux, de vives contestations peuvent s'exprimer dans telle ou telle ville, comme a pu le montrer le conflit récent autour du déploiement du service Uber Pop dans certaines villes françaises.

Quelles postures pour la collectivité ?

In fine, ce sont les politiques de l'institution métropolitaine qui se trouvent interrogées par l'activité des plateformes numériques. Disposant de la pleine responsabilité du développement économique de son territoire, la Métropole de Lyon est interpellée dans sa capacité à accompagner les acteurs locaux pour saisir les opportunités et les menaces soulevées par ce phénomène de « plateformisation ». En effet, l'essor des plateformes n'est pas sans déstabiliser les positions des acteurs économiques en place : pression sur l'expérience et la qualité de service proposée aux clients, captation d'une partie de la marge, réintermédiation de l'accès aux marchés, etc. Par ailleurs, la métropole pourrait se positionner comme un terrain favorable pour des entrepreneurs qui souhaiteraient développer de nouvelles startups ou de nouvelles plateformes « made in Lyon ».

D'autre part, en tant qu'autorité organisatrice d'un certain nombre de services publics, la Métropole de Lyon se trouve directement confrontée à la nouvelle donne imposée par les plateformes : dans quelle mesure l'offre proposée par ces dernières vient-elle concurrencer l'offre publique ou en constitue-t-elle le complément ? Par les nombreux utilisateurs locaux qu'elles comptent, par la masse des données qu'elles recueillent sur leurs activités et, plus largement sur la vie du territoire, les plateformes ne sont-elles pas en capacité de contester la légitimité de la collectivité à décider et mettre en œuvre des politiques de services aux habitants ?

Ces multiples problématiques incitent la Métropole de Lyon à construire une réflexion stratégique sur la posture à adopter face aux plateformes numériques pour maximiser les retombées positives de leur présence sur le territoire lyonnais.

1. L'économie des plateformes numériques : points de repère

Si les racines de la révolution numérique paraissent maintenant lointaines, la période récente a vu émerger de nouveaux acteurs numériques : les plateformes. Contribuant déjà à la vie quotidienne de centaines de millions de personnes, hissées en un temps record au sommet des capitalisations boursières², les plateformes impulsent un mouvement de plus en plus structurant au sein de l'économie contemporaine : la transformation des chaînes de valeur par la mise en relation de l'offre et de la demande via une plateforme numérique.

1.1 Les plateformes, de quoi parle-t-on ?

Un service en ligne de mise en relation de l'offre et de la demande

Moteurs de recherche (Google), médias sociaux (Facebook), places de marché (Amazon)..., les plateformes numériques sont définies par le Conseil National du Numérique comme :

« ... un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens, le plus souvent édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise ces contenus en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux. À cette caractéristique commune s'ajoute parfois une dimension écosystémique caractérisée par des interrelations entre services convergents. Plusieurs plateformes ont en effet adopté des modèles de développement basés sur la constitution de véritables écosystèmes dont elles occupent le centre. » (Conseil National du Numérique, 2015)

Plateforme, l'autre nom de la place de marché

Comme le rappelle la Commission Européenne dans une note sur l'économie des plateformes en ligne, les plateformes existent de longue date dans le monde physique (European Commission, 2016 ; Joint Research Centre of the European Commission, 2016). De façon générique, les économistes définissent une plateforme comme une place de marché où plusieurs types d'utilisateurs (le plus souvent des vendeurs et des acheteurs) peuvent se rencontrer pour échanger des biens, des services, des informations, etc. Si les plateformes physiques existent depuis des millénaires à travers les places de marché des villes et villages, la révolution numérique a fait émerger des plateformes en ligne. Dans les deux cas, ce qui fonde l'attractivité des places de marché pour leurs utilisateurs réside dans la baisse des coûts de transaction que permet la réunion au même endroit d'un grand nombre de consommateurs et de vendeurs (Joint Research Centre of the European Commission, 2016) : en théorie, plus d'acheteurs vont attirer plus de vendeurs sur le marché, et vice versa ; et plus d'acheteurs attirent plus d'acheteurs, de même que plus de vendeurs attirent plus de vendeurs.

² Comme le souligne Christophe Benavent (2016), la valeur de marché des plateformes est pour certaines phénoménale : Apple vaut plus de 600 milliards de dollars, Google est à 522 milliards, Amazon à plus de 300 milliards, Uber à 70 milliards et Airbnb à 40 milliards. Un grand groupe français tel que Danone atteint à peine 50 milliards au bout d'une longue histoire de fusions, d'acquisitions, de concentration et d'internationalisation.

La place de marché après la révolution numérique : un changement de dimension qui appelle de nouveaux outils d'intermédiation

Avec la révolution numérique, ces effets de réseau prennent une ampleur inédite (European Commission, 2016). Là où les places de marché physiques rencontrent nécessairement des limites matérielles et géographiques, Internet permet de communiquer avec le monde entier. Ce faisant, il permet aux plateformes numériques de mettre en relation des offreurs et demandeurs dispersés à très grande échelle : elles donnent accès à une offre toujours plus large de produits et services aux consommateurs, et à un marché de consommation beaucoup plus étendu géographiquement et ouvert en permanence (24h/24h) aux entreprises.

Mais la possibilité de réunir sur une même place de marché un nombre sans cesse croissants d'utilisateurs resterait largement vaine et illusoire si la capacité de ces derniers à interagir demeurerait la même que sur les places de marché de village (Joint Research Centre of the European Commission, 2016). En effet, l'hyperoffre a pour corollaire un hyperchoix. Comment identifier les meilleures opportunités d'échanges lorsque les options possibles (utilisateurs, consommateurs, vendeurs, biens, services, contenus, etc.) se comptent en milliers, en millions, voire en milliards ? Comment trouver une aiguille dans une meule de foin ?

La raison d'être (et le succès) des plateformes réside ainsi d'abord et avant tout dans leur capacité à tirer parti des technologies numériques pour proposer des **outils d'intermédiation offrant des gains de productivité significatifs dans l'interaction et la coordination d'une multitude d'utilisateurs** (CGSP, 2013 ; CAE, 2015 ; European Commission, 2016 ; O. Montel, 2016 ; J. Charrié, 2016 ; C. Benavent, 2016). Les interfaces d'échange mises à disposition par les plateformes reposent sur trois grandes catégories d'outils permettant de diminuer fortement les coûts de transaction :

- Des fonctionnalités standardisées de mise en relation : présentation et mise en valeur des offres (biens, services, informations, utilisateurs, etc.), services de communication (messageries, géolocalisation, etc.), etc. qui permettent à des acteurs hétérogènes de « parler » le même langage.
- Des algorithmes de recherche, de matching ou de recommandation visant à faciliter la rencontre et l'appariement entre un grand nombre d'utilisateurs différents (acheteurs, vendeurs, annonceurs, etc.). Le développement et l'amélioration de ces algorithmes reposent sur le recueil, l'agrégation, la standardisation et le traitement d'une grande quantité de données sur le comportement de leurs utilisateurs, l'évolution des marchés, leurs processus de production, etc.
- Des dispositifs permettant d'instaurer la confiance et la sécurisation des échanges entre des parties qui ne se connaissent pas et qui ne se rencontreraient pas dans les marchés ordinaires (on parle de « tiers de confiance ») : établissement de règles de base et de codes de conduite, authentification des parties, gestion de la réputation, traçabilité des échanges, moyens de paiement sécurisés, etc.

1.2 Types de plateformes et de modèles économiques

Sur la base de la note sur l'économie des plateformes en ligne publiée par la Commission Européenne, et sans prétendre à l'exhaustivité, on peut distinguer au moins 6 grands types de plateformes numériques, reposant sur différents modèles économiques (European Commission, 2016 ; C. Benavent, 2016 ; rapport Terrasse, 2016 ; Inspection Générale des Affaires Sociales, 2016 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2015 ; Pipame, 2015 ; Conseil National du Numérique, 2014). Ajoutons que ces catégories ne sont pas étanches et se recouvrent en partie : par exemple, les plateformes de réseau social peuvent être utilisées comme un moteur de recherche d'information.

Les plateformes d'applications pour terminaux mobiles

Description générale

Près de dix après l'introduction du premier iPhone, les smartphones sont désormais le cœur d'un écosystème de marchés majeurs pour les systèmes d'exploitation, les logiciels et les contenus numériques. Les magasins d'applications ("apps") tels que Google Play (Android/Google) et App Store (iOS/Apple) en constituent une composante essentiel en permettant aux utilisateurs de télécharger sur leurs appareils mobiles des millions d'applications différentes portant sur un spectre d'usages toujours plus étendu.

Les systèmes d'exploitation (« operating system » / OS) développés pour les smartphones forment le socle de cet écosystème au sens où ils sont conçus de façon à pouvoir accueillir et exécuter des applications et de services développés par des innovateurs-tiers³. Les développeurs qui gravitent autour de chaque OS peuvent être situés partout dans le monde. Les écosystèmes mobiles qui réussissent sont ceux qui attirent un grand nombre d'utilisateurs, de développeurs d'applications et d'annonceurs. Chaque groupe bénéficie de la présence et de la croissance de l'autre. Les utilisateurs bénéficient d'un choix croissant d'applications et les développeurs bénéficient d'un nombre croissant d'utilisateurs potentiels.

Modèle économique

On distingue aujourd'hui trois principaux types d'OS mobiles :

- Les systèmes d'exploitation propriétaires pour lesquels le développeur du système est aussi le fabricant du matériel (par exemple, iOS d'Apple et BlackBerry OS).
- Les systèmes d'exploitation propriétaires développés par une entreprise tierce et mis à disposition des fabricants de matériel via des contrats de licence (par exemple, Windows OS de Microsoft)
- Les systèmes d'exploitation open source où le développeur ouvre l'accès au système via la méthode des licences open source (par exemple, Google Android et Symbian)

³ Pour ce faire, les OS mettent à disposition de ces derniers différents outils : interfaces et logiciels de programmation applicative (« Application Programming Interface » (API), « Software Development Kit » (SDK)), app stores, mécanismes de paiement, etc. Précisons qu'une API est une interface permettant à un programme informatique de rendre ses données et fonctionnalités disponibles pour l'usage d'autres programmes. Ces interfaces de programmation permettent aux développeurs de concevoir un programme en évitant de « partir de zéro ». Ils peuvent ainsi enrichir un programme avec des fonctions issues d'un autre logiciel pour développer des fonctionnalités plus poussées ou importer des données pré-organisées, traitées et/ou intégrées ailleurs.

Principales plateformes actives
en France



Le modèle économique des plateformes d'applications pour smartphones articule plus précisément deux aspects. D'un côté, les développeurs d'applications sont rémunérés par la vente d'applications sur les app stores. De l'autre, le développement et la vente de ces applications constituent non seulement un « produit d'appel » pour les plateformes mais également une source de revenus. En effet, les firmes développant un OS prélèvent une commission sur les ventes d'applications (généralement autour de 30% pour iOS et Android). Elles se voient ainsi rémunérées pour un investissement qu'elles n'ont pas réalisé, et qui leur aurait coûté plusieurs milliards de dollars si elles avaient eu à le financer elle-même. Pour Apple, la vente d'applications s'avère ainsi plus rentable que la vente d'iPhone.

Les plateformes de commerce en ligne (online marketplaces)

Description générale

La législation européenne définit les plateformes de e-commerce comme des fournisseurs de services permettant aux consommateurs et aux commerçants de conclure des transactions directes en ligne. Amazon met ainsi en relation 2 millions de vendeurs (certains professionnels, d'autres particuliers) avec 200 millions d'acheteurs.

A noter que certaines plateformes (comme Amazon ou Zalando) sont opérées par des entreprises qui sont aussi des commerçants.

Modèle économique

Les plateformes de e-commerce peuvent générer des revenus de plusieurs manières.

- le prélèvement de commissions (« fees ») sur les transactions : par exemple, Amazon perçoit une « referral fee » pour chaque article vendu en pourcentage de son prix de vente total ; cette taxe est en moyenne de 15% mais varie en fonction de la catégorie de produits.
- la facture de services aux vendeurs : par exemple, les commerçants utilisant les services fulfilment d'Amazon (stockage, enlèvement, emballage et expédition du stock de produits à travers toute l'Europe) paient un montant supplémentaire de 8-15% du prix de vente de chaque article.
- la vente d'espaces publicitaires en ligne.

Les plateformes de recherche sur Internet

Description générale

Les moteurs de recherche sur Internet sont des services qui aident les internautes à trouver les réponses pertinentes à leurs requêtes de recherche parmi les dizaines de milliards de pages présentes sur le Web. Ils facilitent l'interaction directe entre les utilisateurs d'Internet à la recherche d'informations, les opérateurs de site Web qui recherchent un public pour leur contenu, et les annonceurs en ligne ciblant les clients potentiels.

Modèle économique

Le modèle économique repose, d'une part, sur la gratuité pour les utilisateurs, et d'autre part, la vente de publicités en ligne aux annonceurs : des liens sponsorisés sont disposés sur les pages de résultats et les annonceurs payent chaque fois que les internautes cliquent sur leurs liens. Les liens sponsorisés constituent ainsi 90% des revenus générés par Google via son moteur de recherche.

Il est à noter que cette stratégie de monétisation de l'audience des moteurs de recherche par le biais de la vente de publicités en ligne connaît une sophistication croissante. L'enjeu pour les plateformes de recherche en ligne est d'améliorer l'efficacité des messages publicitaires achetés par leurs clients annonceurs. Pour

Principales plateformes actives en France






Principales plateformes actives en France





éviter de payer une publicité qui ne touche pas sa cible, la publicité digitale vise à offrir non plus un message à tous mais un message personnalisé c'est-à-dire adapté à sa cible. Ainsi, dès lors que la publicité a pour finalité de présenter la bonne information au bon moment à la bonne personne, elle pourrait de plus en plus être assimilable à un service. Cette personnalisation a pour conséquence un accroissement de l'impact des campagnes publicitaires pour les annonceurs et des revenus pour le moteur de recherche.

Les plateformes de médias sociaux

Description générale

Les plateformes de médias sociaux peuvent se définir comme des services fondés sur Internet permettant à leurs utilisateurs de se connecter et de communiquer entre eux. Elles ont pris leur élan au milieu des années 2000 avec l'essor de Facebook qui revendique aujourd'hui plus d'1,5 milliard de membres.

Modèle économique

Les plateformes de médias sociaux sont généralement d'accès gratuit pour les utilisateurs. Certaines peuvent adopter cependant un modèle freemium combinant une offre gratuite (free) et des services complémentaires payants (premium), comme LinkedIn.

D'une manière générale, le modèle économique de ces plateformes repose sur leur capacité à se constituer une forte audience auprès des internautes (audience makers) et à monétiser cette audience auprès des annonceurs sous la forme de revenus publicitaires.

La revente ou la réutilisation interne des données concernant les utilisateurs peuvent être une autre source importante de valeur pour ces plateformes. Twitter, par exemple vend ses données (jusqu'à environ 500 millions de tweets chaque jour). L'attractivité des plateformes pour les annonceurs est liée à la richesse des données personnelles que celles-ci accumulent sur leurs utilisateurs individuels, ainsi que de leur capacité à dégager des tendances et des statistiques à partir de ces données personnelles.

Enfin, une autre source de revenus pour les plateformes de réseau social consiste à permettre aux développeurs de vendre des applications utilisables sur les réseaux et à prélever au passage une commission. Facebook compte ainsi un catalogue de 9 millions d'application.

Les plateformes de contenus

Description générale

Les plateformes de contenus permettent de partager publiquement des contenus (vidéos, textes, images, musiques, MOOC, etc.) générés par des amateurs ou des professionnels. Certaines plateformes de contenus incorporent des services de réseau social.

Modèle économique

Les plateformes de partage de contenu sont généralement d'accès gratuit pour les utilisateurs. A l'instar des médias sociaux, certaines d'entre elles peuvent adopter cependant un modèle freemium combinant une offre gratuite (free) et des services complémentaires payants (premium), comme dans le cas des plateformes de musique en streaming (Spotify, Deezer, etc.).

Principales plateformes actives
en France



Principales plateformes actives
en France



De même, le modèle économique de ces plateformes repose sur leur capacité à se constituer une forte audience auprès des internautes et à monétiser celle-ci auprès des annonceurs sous la forme de revenus publicitaires.

Les plateformes de consommation collaborative

Description générale

Principales plateformes actives en France



Dans sa définition la plus large, la consommation collaborative permet à une communauté de particuliers de prêter, louer, donner, partager, échanger, acheter des biens ou des services. Témoinant du passage, pour une partie des consommateurs, du statut unique de « demandeur » à un double statut d'« offreur-demandeur », ces nouvelles pratiques ont pris une forte ampleur ces dernières années grâce notamment à l'essor de plateformes qui facilitent considérablement la mise en relation de particuliers.

Les plateformes de consommation collaborative reposent sur le principe selon lequel le capital productif et le travail nécessaire à la production du bien ou du service peuvent être apportés par la multitude des internautes. Si l'économie collaborative n'est pas nouvelle dans son principe, l'émergence de plateformes collaboratives a cependant élargi la taille de ce qui était naguère que des micromarchés et a créé de nouveaux marchés. Elles exploitent à grande échelle la possibilité de valoriser économiquement des échanges de type partage ou troc (covoiturage, hébergement d'amis de passage, etc.) qui se situaient jusque-là hors de la sphère économique marchande. En ce sens, un facteur d'attractivité très important des plateformes collaboratives pour leurs utilisateurs est qu'elles permettent aux uns (prestataires) de trouver des sources de revenus complémentaires et aux autres (clients) d'accéder à des biens et services à des prix sensiblement inférieurs à ceux observés sur les marchés BtoC classiques.

Les plateformes de l'économie collaborative peuvent être classées selon le secteur d'activités dans lequel elles interviennent :

- Transport : covoiturage (BlaBlaCar, Carpooling), Véhicules de Transport avec Chauffeur entre particuliers (UberPop), location de voitures entre particuliers (Drivy, Ouicar),...
- Logement : location de logement (Airbnb, Aritel), échange de logement (Trocmaison, Homeforhome)
- Financement participatif : dons avec ou sans récompense (KissKissBankBank, Ulule), prêts avec ou sans intérêts (Babyloan, Unilend, Prêt d'Union),...
- Echanges de biens et de services : achat/revente entre particuliers (Leboncoin, Paru-Vendu, Vestiaire Collective), location entre particuliers (Zilok, E-loue),...
- Alimentation : approvisionnement alimentaire via un groupement de consommateurs (La ruche qui dit oui), achat/vente de plats cuisinés « faits maison » par des particuliers (Supermarmite),...
- Etc.

Modèle économique

Les sources de revenus des plateformes de consommation collaborative prennent des formes diverses. Il s'agit le plus souvent du prélèvement d'une commission sur les transactions (comme c'est pratiqué par BlaBlaCar, Drivy, Airbnb, La ruche qui dit oui,...) mais on peut aussi trouver des formules d'abonnement (Domotek pour le prêt d'objets...), la publicité ou des services supplémentaires payants (assurance, visibilité, nettoyage,...) comme le propose le site Leboncoin.

Les plateformes de travail salarié ou indépendant

Description générale

Principales plateformes actives en France La révolution numérique a fait irruption sur le marché du travail salarié et indépendant. Sur internet ou via des applications mobiles, de nombreux acteurs –

historiques (comme Pôle Emploi ou l’APEC) ou nés avec internet – diffusent de l’information et offrent de nouveaux services à destination des personnes à la recherche d’un emploi/travail et aux employeurs/donneurs d’ordre. On peut distinguer deux grands types de plateformes :



- Les sites d’emploi : ils jouent un rôle d’intermédiaire informationnel en rassemblant et faisant circuler des offres d’emplois et des curriculum vitae. Ils peuvent également fournir aux candidats et aux entreprises des conseils pour la recherche d’emploi/de travail, le recrutement, etc. On distingue deux grandes catégories de sites d’emploi :
 - les « job boards » (Pôle Emploi, Indeed, Monster, etc.) : ils publient et diffusent des offres d’emploi et des CV, via en particulier leur site internet/application et des services d’alerte e-mail.
 - les agrégateurs d’offres d’emploi (Jobijoba, Pôle Emploi, etc.) : ils permettent aux candidats d’accéder de façon centralisée à un grand nombre d’offres émanant de différents sites d’emploi
- Les plateformes de travail à la demande : elles mettent en relation, d’un côté des donneurs d’ordre et, de l’autre, des prestataires indépendants ou des particuliers, pour réaliser des tâches plus ou moins qualifiées et dans des délais plus ou moins courts. On distingue quatre grandes catégories de plateforme de travail à la demande :
 - Les sites de « jobbing » (Je me propose, Frizbiz, YoupiJob, etc.) : ils proposent des annonces de « petits services » entre particuliers comme par exemple des services de ménage, de plomberie, de garde d’animaux, de jardinage, etc. Ils fonctionnent comme des plateformes de mise en relation entre, d’un côté, des personnes ayant un « petit service » à proposer et, de l’autre, des personnes disponibles et se considérant compétentes pour répondre au besoin présenté.
 - Les plateformes de services à la demande : elles mettent en relation des professionnels qui assurent des services dans un domaine particulier et des clients. Les plateformes de services de véhicules de tourisme avec chauffeurs (VTC) constituent sans doute l’illustration la plus connue de ce modèle de plateformes (Uber, SnapCar, Chauffeur privé, etc.). Toutefois, d’autres secteurs des services comment à faire l’objet de plateformes de mise en relation : le ménage à domicile (Helping, Hassle), le bricolage (HelloCasa), le dépannage (MesDépanneurs), la livraison de nourriture (Deliveroo).
 - Les sites de freelance (Hopwork, Textmaster) : ils mettent en relation des porteurs de projet et des personnes qui travaillent en « freelance » (métiers du web, de l’informatique, du graphisme, du design, journalistes, traducteurs, etc.). Ces plateformes permettent aux donneurs d’ordre de sélectionner les « freelances » en fonction de différents critères (coût de la prestation, prestations réalisées auparavant,...) et de suivre à distance de l’exécution du travail.
 - Les plateformes de travail à la tâche (foule-factory) : elles s’appuient sur la possibilité qu’offre Internet d’accéder à un grand nombre

d'internautes, de manière quasi-instantanée, partout dans le monde, pour mettre à contribution de nombreuses personnes pour la réalisation d'un projet décomposé en micro-tâches dématérialisées qui ne sont pas encore susceptibles d'être confiées à l'intelligence artificielle (écriture d'un programme informatique, traduction d'un livre, sous-titrage d'un film, classement d'archives, etc.). Les algorithmes découpent, distribuent et réassemblent les tâches, et pour chacune d'elles associent une micro-rémunération et un temps alloué pour la réaliser. Au niveau mondial, l'une des plateformes les plus importantes est Amazon Mechanical Turk. Créée en 2005, après avoir été utilisée au sein même d'Amazon, elle offrait fin mars 2016 près de 400 000 HITs (human intelligence tasks).

Modèle économique

Ces plateformes reposent sur différents modèles économiques :

- Job boards : le modèle économique dominant est la facturation de services aux entreprises (publication des offres, consultation de la CV-thèque, mise en relations avec les candidats). Les consultations des offres et l'abonnement à l'alerte e-mail sont quant à eux gratuits pour les candidats.
- Agrégateurs : à la différence des agrégateurs américains, les sites français se rémunèrent généralement pas par la publicité, mais en facturant le service aux émetteurs d'offres (soit en fonction du nombre d'offres référencées, soit au « clic »).
- Sites de jobbing : certains (Jemepropose) font payer la mise en avant des annonces (offre ou demande de services), d'autres (Frizbiz) prélèvent une commission sur les transactions, d'autres (comme YoupiJob) fonctionnent sur la base d'un abonnement payé chaque mois par les prestataires (personnes proposant leurs services).
- Plateformes de services : elles prélèvent des commissions sur les transactions
- Plateformes de freelance : idem
- Plateformes de travail à la tâche : idem ou facturation de services de décomposition/recomposition des tâches.

1.3 Les plateformes renouvellent la création de valeur en personnalisant l'intermédiation entre une multitude d'utilisateurs

Le succès des plateformes numériques tient à leur capacité à relever le défi de la « multitude » : comment assurer l'intermédiation entre un nombre toujours plus massifs de personnes et d'objets connectés aux réseaux numériques à travers le monde ? En effet, si les plateformes ont réussi à attirer à elles des millions, voire des milliards d'utilisateurs en l'espace de quelques années, c'est précisément parce qu'elles paraissent en mesure d'industrialiser la promesse de personnalisation de l'offre de biens et de services, impératif apparu dans les années 1990 avec l'essor des stratégies marketing « orientée client ». A l'heure où l'on parle de plus en plus d'« économie de l'attention » du fait de la difficulté à captiver des individus de plus en plus sollicités, les plateformes misent avant tout sur la qualité de la proposition de valeur faite à chacun de leurs utilisateurs (N. Colin et H. Verdier, 2015 ; S. Grumbach, 2015) : mettre en relation chaque personne avec les biens, les services, les contenus ou les personnes dont elles ont besoin ou qui pourraient leur être utiles. Et ce dans une logique d'immédiateté : on parle de plus en plus d'« économie à la demande » dans laquelle les demandes des consommateurs peuvent être immédiatement satisfaites grâce à la mise en relation en quelques clics et quelques minutes entre consommateurs et fournisseurs (IGAS, 2016). Cette proposition de valeur repose sur deux grands leviers :

- En « front office », la mise à disposition d'interfaces numériques offrant une « expérience-utilisateur » de grande qualité.
- En « back office », la collecte et le traitement massifs de données numériques.

Précisons au préalable quels intérêts les plateformes peuvent trouver à organiser les interactions au sein de la « multitude ».

Pour les entreprises, s'allier avec la multitude des consommateurs/producteurs permet de se développer à plus grande échelle et de créer davantage de valeur

Pour certains, l'essor des plateformes numériques constitue en quelque sorte un dépassement de la théorie de la firme dans la mesure où il fait surgir une nouvelle forme de capitalisme dans lequel il n'est plus nécessaire d'être propriétaire des actifs productifs et de salarier des travailleurs pour produire un service et en extraire la valeur (P. Collin et N. Colin, 2013 ; N. Colin et H. Verdier, 2015 ; C. Benavent, 2016). Le développement des plateformes repose en effet sur une réorganisation de la division externe et interne du travail à travers (Conseil National du Numérique, 2016) :

- d'une part, une hyperspécialisation de l'entreprise sur les tâches d'optimisation de l'appariement offre/demande, par la maîtrise de technologies sophistiquées et la constitution d'une large base d'utilisateurs ;
- d'autre part, la possibilité accrue de faire appel à des ressources externes (temps et compétences), auprès de particuliers, d'entrepreneurs ou d'autres entreprises, y compris pour externaliser des fonctions qui constituaient jusqu'alors le cœur de métier du secteur.

Ainsi, pour une entreprise, l'alternative n'est plus seulement entre sous-traiter à des fournisseurs et recruter des salariés. Dans l'économie numérique, une troisième option consiste à proposer un service d'intermédiation permettant de mettre en relation une multitude d'utilisateurs extérieurs à l'entreprise, tout en prélevant une part de la valeur créée par leurs échanges.

Certains auteurs insistent en particulier sur le caractère contributif de l'économie numérique, au sens où les utilisateurs des plateformes, du simple fait qu'ils les utilisent,

sont aussi des auxiliaires, bénévoles, de la valeur ajoutée des plateformes. Ce « travail gratuit », ou « digital labor » selon certains chercheurs (A. Casilli, 2015) renvoie à l'ensemble des activités numériques quotidiennes des usagers des plateformes : création et partage de contenus (vidéos, photos, blog, musique, etc.), échanges sur les réseaux sociaux en ligne, utilisation quotidienne d'applications numériques (notation, bookmarking, curation, etc.), mise à disposition des ressources sous-utilisées (voiture, logement, etc.), multiples traces numériques de l'activité en ligne ou dans le monde physique,.... Selon Nicolas Colin et Henri Verdier (2015), le « travail gratuit » de la multitude des internautes devient ainsi le nouvel actif immatériel stratégique pour la compétitivité des entreprises à l'heure de l'économie numérique. Parce qu'elle permet de capter ce « travail gratuit », l'augmentation du nombre d'utilisateurs et de leur intensité d'utilisation constitue ainsi un objectif central des plateformes numériques. Nicolas Colin et Henri Verdier en veulent pour preuve les réussites des géants de l'économie numérique qui semblent d'abord fondées sur des stratégies visant à capter la puissance de la multitude :

- L'essor de plateformes telles que YouTube, Flickr ou Twitter montrent à quel point il est plus confortable de capter des contenus générés et partagés par les utilisateurs (« User Generated Content ») plutôt que de payer des équipes chargées de créer ces contenus.
- Avec la vogue du social network, on a pu mesurer combien la valeur générée par les utilisateurs concerne également les conversations qui constituent les relations sociales du quotidien.
- De même, quand Amazon revendique 40% de ses ventes grâce à son moteur de recommandation, et quand Netflix affirme en tirer 60%, ces entreprises s'approprient une valeur construite sur l'analyse intelligente des traces d'utilisation laissées par des millions d'utilisateurs.
- Une large partie des coûts et des risques liés aux actifs et au travail nécessaires à la production du service est reportée sur la masse des utilisateurs particuliers et professionnels : par exemple, sur YouTube, la création des contenus est confiée à des contributeurs bénévoles (en tous les cas non rémunérés par la plateforme) ; Airbnb ne possède pas d'hôtels tout en étant un acteur leader du secteur de l'hôtellerie ; de même, ce sont les chauffeurs d'Uber ou de BlaBlaCar qui achètent et assurent la maintenance de leur véhicule, supportent le risque des variations de fréquentation...

En résumé, la captation du « digital labor » offrent aux plateformes des gains de productivité massifs. En témoigne leur faible nombre de collaborateurs au regard de leur chiffre d'affaires, du nombre de leurs clients-utilisateurs ou de leur capitalisation boursière⁴ (P. Collin et N. Colin, 2013 ; N. Colin, 2015 ; P.-J. Benghozi, 2016).

Proposer une expérience utilisateur exceptionnelle : design thinking et innovation itérative

Selon Nicolas Colin et Henri Verdier, la réussite passerait moins désormais par la maîtrise des technologies et son incarnation dans un « produit » que par un travail intensif sur le design de l'« expérience-utilisateur » (moindre effort cognitif, ergonomie et procédures intuitives, esthétique,...). Le design apparaît comme une clé de la

⁴ Par exemple, Walmart, 1^{ère} firme mondiale par le chiffre d'affaires (482 milliards de dollars en 2015) compte 2,3 millions d'employés à travers le monde, soit un ratio de 210 000 dollars environ par salarié (Fortune.com). Apple de son côté parvient à dégager 233 milliards de dollars de CA avec 110 000 employés, soit un ratio de 2,1 millions de dollars par salarié. Google (Alphabet) présente quant à elle un ratio de 1,2 million de dollars par employé.

création de valeur en ce qu'il permet de proposer des usages susceptibles de pénétrer dans l'intimité des individus.

La démarche d'innovation impulsée par les plateformes se caractérise également par sa temporalité. Une application en ligne ou un terminal peuvent faire l'objet de versions successives, de mises à jour régulières. Cette évolution change considérablement les processus d'innovation dont l'inachèvement devient la règle (N. Colin et Henri Verdier, 2015). Chaque jour, des plateformes telles que Google, Facebook ou encore Amazon (voir encadré ci-dessous) réalisent un grand nombre d'expérimentations. Dans cette «économie d'itération», l'innovation reste inachevée afin de s'adapter en permanence à l'évolution de l'utilisateur.

A/B testing : l'exemple d'Amazon (N. Colin, 2015)

Un élément central de la stratégie de R&D d'Amazon est son programme d'« expérimentation A/B » consistant à développer deux versions de son site Web et à les proposer à deux échantillons de clients. En utilisant cette méthode, Amazon peut tester un nouveau moteur de recommandation, une nouvelle caractéristique technique, ou simplement une mise en place différente. Quelques heures suffisent parfois pour disposer de données statistiques significatives. Cette capacité à tester rapidement des idées change la mentalité de l'entreprise et son approche de l'innovation. Plutôt que de tergiverser pendant des mois sur un choix, ou un scénario hypothétique, la société le teste directement auprès d'utilisateurs et obtient une réponse rapide.

« Ressentir » les utilisateurs en temps réel et leur faire les meilleures propositions : l'essor du big data

Outre la qualité de l'interface, l'attrait des plateformes tient aussi et surtout à leur capacité à faire levier des données qu'elles recueillent sur le profil et l'activité de leurs utilisateurs. Le recueil et l'exploitation de ces données sont en effet au cœur d'une logique de personnalisation de l'intermédiation promue par les plateformes. C'est ce qu'explique Stéphane Grumbach.

«Ce qu'il faut bien comprendre c'est que l'intermédiation est fondamentalement une opération de traitement d'information. C'est l'information dont dispose l'opérateur d'intermédiation qui lui permet d'identifier les correspondances possibles entre producteurs et consommateurs. L'opérateur doit donc connaître au mieux les acteurs en présence, tant les producteurs de biens ou de services que les consommateurs. La quantité de connaissances en sa possession et la qualité du traitement analytique dont il est capable sont fondamentales pour mettre en œuvre une mise en relation pertinente et efficace. Or, le déploiement des nouvelles technologies numériques marque ici une rupture au sens où il favorise la connexion au réseau d'un nombre croissant de personnes et d'objets, la numérisation progressive du monde réel dans sa dynamique, et la progression rapide de la puissance de calcul. La conjonction de ces trois éléments a ouvert des possibilités inédites en matière d'accumulation et de traitement massifs de données sur les activités humaines, ce que l'on a désormais pris l'habitude d'appeler « big data ».

L'histoire retiendra que ce sont les plateformes qui ont su le plus rapidement donner forme et exploiter le potentiel des données numériques à travers des systèmes d'intermédiation reposant tous sur la même architecture. Ils s'attaquent à des données qui sont produites à l'extérieur du système : les pages Web pour le moteur de recherche, ou les données personnelles pour les réseaux sociaux. En analysant et

transformant ces données, les plateformes sont en mesure de développer des services. L'utilisation de ces services par les utilisateurs génèrent à son tour des données, les traces d'utilisation, qui permettent à leur tour de générer de nouveaux services, parmi lesquels des services génériques, comme les tendances sur le moteur de recherche, et des services personnalisés, qui exploitent la fine connaissance que les plateformes ont de leurs utilisateurs. (interview de Stéphane Grumbach, septembre 2016, millenaire3.com).

Au total, le succès des plateformes repose en large partie sur leur capacité à récolter, stocker, standardiser et exploiter des données à la fois massives, instantanées et hétérogènes sur leurs utilisateurs. Les plateformes numériques puisent également leur force du fait qu'elles accèdent à des données auxquelles les entreprises traditionnelles n'ont pas accès, à savoir les traces de l'activité de leurs utilisateurs sur les services de la plateforme : historiques de recherche et clics sur les moteurs de recherche, données partagées et interactions sur les réseaux sociaux, historiques de consultation et d'achat sur les marketplaces, scripts de login, mesure de trafic, exploitation de cookies, etc. (S. Frenot et S. Grumbach, 2014). Associées à un utilisateur particulier, ces données constituent des données personnelles ; issues d'une population d'utilisateurs, elles indiquent des tendances dans les usages. Ce recueil de données d'usage repose sur une sorte d'accord tacite entre utilisateurs et plateformes (Conseil National du Numérique, 2014 ; S. Grumbach, 2015) : en l'échange d'un service gratuit de grande valeur d'usage, l'utilisateur met à disposition de la plateforme, également de façon gratuite, ses données d'usage ou ses données personnelles.

Le big data offre ainsi aux entreprises des moyens sans précédent pour ressentir dans un temps de plus en plus court (quasi-temps réel) et de façon de plus en plus fine les évolutions de leurs marchés, de leurs clients, de leurs utilisateurs, etc. Le traitement de ces données est ainsi au fondement des modèles d'affaires des plateformes (P. Collin et N. Colin, 2013 ; N. Colin et H. Verdier, 2015 ; European Commission, 2016 ; P.-J. Benghozi, 2016 ; S. Frenot et S. Grumbach, 2014). Il permet en effet de :

- **mesurer et améliorer les performances d'une application.** Par exemple, le big data peut permettre de tester l'efficacité d'une variante de l'interface en matière d'acquisition de nouveaux visiteurs, de conversion de simples visiteurs en utilisateurs identifiés, de prescription de pair-à-pair, de montant du panier d'achat moyen, etc.
- **personnaliser le service.** Les données issues de l'activité d'un utilisateur (historiques de recherches, avis, notes, traces d'utilisation, etc.) peuvent permettre de lui faire les bonnes recommandations, de lui épargner certaines étapes du parcours, de lui présenter les bonnes publicités, et, de plus en plus, de lui proposer un prix coïncidant avec sa propension à payer (prix que le consommateur est prêt à payer pour acquérir et consommer un bien ou un service donné). La personnalisation du service peut également s'appuyer sur des données issues des autres utilisateurs : de façon directe, il peut s'agir par exemple des avis des autres consommateurs dans les applications de vente de détail par exemple ; de façon indirecte les données des utilisateurs peuvent nourrir des calculs de filtrage collaboratif permettant, à partir du comportement d'un utilisateur, de formuler des recommandations à l'attention d'un autre utilisateur présentant des caractéristiques similaires (par exemple, le moteur de recommandations d'Amazon). D'une certaine manière, les plateformes permettent d'automatiser les recommandations que peuvent se faire des collègues ou amis ayant les mêmes goûts ou les mêmes centres d'intérêt entre eux.

- **identifier de nouvelles opportunités de marché.** Par la variété et le volume des données qu'elles collectent, les plateformes sont en mesure de repérer des centres d'intérêt et des besoins peu ou pas appréhendés par les entreprises classiques, dans une grande diversité de secteurs d'activités. Le repérage de ces nouveaux champs d'intermédiation ou, plus largement, d'activités constitue une ressource clé pour orienter les stratégies de développement des plateformes.
- **alimenter les interfaces de programmation d'applications (API).** Les API sont des points d'accès par lesquels les grandes plateformes mettent à disposition des développeurs tiers un ensemble de ressources (données standardisées, algorithmes, méthodes) leur permettant de développer des applications venant s'intégrer à la plateforme de départ (on parle de « sur-traitants »). Les données collectées auprès des utilisateurs de la plateforme peuvent constituer une source d'inspiration majeure pour les développeurs extérieurs.
- **valoriser les données auprès de tiers.** Les données constituent également une source de revenus de plus en plus importantes pour les plateformes : vente de publicités ciblées, vente de profils utilisateur, valorisation de la prévisibilité des comportements, etc.

1.4 Une économie de rendements croissants qui pousse à la concentration des marchés

La force des effets de réseau

Comme l'explique Nicolas Colin (2015), la grande force de l'économie numérique est qu'elle tend à retourner la logique des rendements décroissants à laquelle sont confrontées habituellement la plupart des entreprises en croissance. Dans l'économie traditionnelle, plus une entreprise grandit, plus sa croissance est freinée par les rendements décroissants (allongement des circuits de distribution, difficulté à manager une main-d'œuvre plus nombreuse, impossibilité de répondre aux besoins particuliers de chaque client, etc.), ce qui constitue une inertie favorable à la concurrence (O. Sichel, 2014).

Dans l'économie numérique, c'est le contraire : plus une entreprise croît, plus il lui est facile de continuer à croître. Une note du Conseil d'Analyse Économique consacrée à l'économie numérique explique que cette dernière se singularise en effet par l'importance des phénomènes de rendements croissants : plus une entreprise a de clients, plus elle est « productive », au sens où elle peut ainsi offrir un meilleur service pour le même prix, ce qui attire de nouveaux clients, et ainsi de suite. Ce phénomène est lié aux effets de réseau : la qualité du service dépend de l'étendue du réseau, c'est-à-dire du nombre d'utilisateurs (selon la « loi de Metcalfe qui dit que plus il y a d'utilisateurs dans un réseau, plus ce réseau a de la valeur⁵). Les effets de réseau de l'économie numérique sont de deux types (CAE, 2015) :

- **les effets de réseau directs** apparaissent lorsque chaque utilisateur du réseau bénéficie du raccordement au réseau d'autres utilisateurs « du même type ». L'exemple du téléphone montre que l'utilité qu'un abonné retire du service croît avec le nombre de personnes susceptibles d'être jointes.
- **les effets de réseau indirects** apparaissent sur les « marchés bifaces » réunissant d'une part de multiples acheteurs et de multiples vendeurs. Dans cette configuration, la satisfaction des utilisateurs situés d'un côté du marché

⁵ https://fr.wikipedia.org/wiki/Loi_de_Metcalfe

augmente lorsque le nombre de ceux situés sur l'autre côté croît. Par exemple, Uber met en relation des chauffeurs et des personnes cherchant à se déplacer, celles-ci trouvant un service de meilleure qualité lorsque les voitures sont plus nombreuses ; les chauffeurs quant à eux opèrent de manière plus rentable lorsque les utilisateurs sont nombreux.

Dès lors, le succès des plateformes réside dans leur capacité à acquérir rapidement et fidéliser de nombreux utilisateurs (P. Collin et N. Colin, 2013). Pour ce faire, la stratégie la plus courante pour les plateformes consiste à offrir une gratuité des services en ligne aux utilisateurs particuliers et à se rémunérer sur l'autre face auprès des annonceurs, fournisseurs, développeurs (CAE, 2015). Par exemple, Google met gratuitement à disposition son moteur de recherche pour les internautes mais fait payer aux annonceurs la publicité contextuelle liée aux recherches.

L'exemple d'Amazon (N. Colin, 2015)

Amazon est, en apparence, une entreprise logistique, soumise à un régime de rendement décroissant. En réalité, elle a aussi développé d'innombrables activités dont le rendement est croissant, notamment grâce à des effets de réseau : la mise à disposition d'avis rédigés par ses clients ; une puissance algorithmique de recommandation reposant sur la technique du filtrage collaboratif ; la mise en œuvre d'une immense place de marché ; le déploiement d'Amazon Web Services, plus grande plateforme de cloud computing du monde. La croissance du rendement de ces activités numériques vient compenser la décroissance du rendement des activités plus traditionnelles, comme la logistique.

« The winner takes all »

Du fait des rendements croissants, l'économie numérique est naturellement encline à la concentration des marchés (monopoles dits « naturels »). Dans de nombreux cas, le marché est dominé par l'entreprise qui a su amorcer avant les autres une croissance exponentielle (CAE, 2015 ; N. Colin, 2015). La victoire ne va pas nécessairement à la première entrée sur le marché, mais plutôt à celle dont la croissance intervient de façon plus précoce et plus soutenue que celle de ses concurrents.

Comme l'expliquent Nicolas Colin et Henri Verdier, enclencher cet effet « boule de neige » avant les autres implique pour les entreprises numériques de travailler leur **« scalabilité »**, c'est-à-dire leur capacité à servir une demande croissante sans alourdir dans les mêmes proportions leur structure de production. Cet enjeu de passage à l'échelle accéléré vient également souligner un atout majeur des plateformes numériques, à savoir la capacité de s'affranchir en partie de l'investissement dans les actifs nécessaires à la réalisation du service (E. Laugier, 2016). En effet, en intégrant les actifs de leurs propres utilisateurs (les véhicules des chauffeurs dans le cas d'Uber), les plateformes peuvent se déployer de façon accélérée sur de nouveaux marchés et présentent des besoins d'amortissement bien moindres que pour une activité classique, ce qui leur permet d'atteindre une viabilité économique plus rapidement.

Une autre condition de la croissance à grande vitesse réside dans la capacité à **lever massivement des fonds dès les premières années** (N. Colin, 2015 ; E. Laugier, 2016). Les exemples spectaculaires ne manquent pas. Dans le contexte extraordinaire de la bulle spéculative, Amazon a levé plus de 3 milliards de dollars entre son introduction en Bourse en 1997 et son premier exercice à l'équilibre en 2003. Plus récemment, Uber a levé plus de 9 milliards de dollars après 7 années d'activité, dont près de 50 millions les deux premières années. Airbnb a levé 2,4 milliards de dollars en 7 ans aussi, mais

plus de 120 millions de dollars au bout de deux ans seulement. En France, BlaBlaCar a récolté 333 millions de dollars en 4 ans, dont 110 millions après deux ans.

Au total parce que l'avantage pris à un moment donné par l'entreprise leader tend à s'accroître au fur et à mesure, celle-ci finit par creuser l'écart avec ses concurrents et par prendre tout le marché. Google, Facebook, Amazon, Uber, etc. restent les meilleurs exemples de ce phénomène du « winner takes all ». Rappelons par exemple que Facebook a été lancé en 2004, a passé le cap des 200 millions d'utilisateurs en 2009, pour atteindre un milliard en 2012 et plus d'1,5 milliard en 2015. Ainsi, comme le souligne Sébastien Soriano, président de l'Arcep, contrairement à sa philosophie originelle, le web tend à se concentrer aujourd'hui autour de quelques grands intermédiaires (S. Soriano, 2016).

Lorsqu'une plateforme ne parvient plus à lever de fonds pour financer son développement : l'échec de Take eat easy (J.-L. Cassely/Slate, 2016)

Start-up fondée à Bruxelles à l'été 2013, Take Eat Easy a lancé un service de livraison à vélo à domicile de plats de restaurateurs. La start-up a annoncé en juillet dernier la suspension de son activité et son redressement judiciaire. Selon le journaliste Jean-Laurent Cassely, l'arrêt de Take Eat Easy peut se lire comme un cas d'étude des limites du modèle de développement des plateformes numériques. Le business model des start-up implique de « brûler beaucoup de cash » pour financer la conquête de nouveaux clients et de nouveaux marchés jusqu'à atteindre une position hégémonique. Grâce à 16 millions d'euros récoltés lors de deux levées de fonds, Take Eat Easy est passée de 10 à 160 salariés, de 2 à 20 villes desservies, et de 450 à 3.200 restaurants. Mais Take Eat Easy n'a pu réaliser la troisième levée de fonds dont elle avait besoin pour continuer sur sa lancée faute d'avoir pu démontrer la viabilité de son modèle. En effet, l'exemple de Take Eat Easy tend à souligner la difficulté pour un challenger de rattraper l'avance prise par la principale plateforme en termes de levée de fond, en l'occurrence le britannique Deliveroo. Cet exemple montre également qu'il n'existe pas toujours un espace suffisant pour introduire une couche d'intermédiation numérique entre le producteur et le consommateur, et trouver un modèle économique rentable. En l'occurrence il apparaît que : la restauration est un marché où « le prix égalise le coût, c'est à dire qu'on a très peu de marge pour opérer » ; la livraison fait monter l'addition pour le consommateur et n'est pas forcément perçue comme un service qui en vaut le coût ; les livraisons d'un plat au client peuvent difficilement être mutualisées.

Les interrogations soulevées par les pertes d'Uber (P. Andre, 2016)

Un cas plus médiatique suscite également de vives réactions : Uber. L'entreprise californienne est désormais valorisée près de 70 milliards \$ mais elle a perdu quelques 4 milliards de dollars depuis sa création en 2009. Surtout, après avoir perdu 2 milliards \$ en 2015, Uber s'apprête à faire pire en 2016. Si des pertes sont logiques dans le monde des start-up le temps de s'imposer sur le marché, celles d'Uber semblent aller au-delà des autres acteurs. En 2015, Airbnb ferait 900 millions \$ de CA et 150 millions \$ de pertes, soit une rentabilité de -16,7% ; Twitter réalise 2,2 milliards \$ de CA et 521 millions \$ de pertes, soit -26% ; Uber ferait 1,5 milliards \$ de CA et 2 milliards \$ de pertes, soit -133% ! Ces constats paraissent d'autant plus interpellant qu'Uber dispose d'une part de marché de 85% sur le marché américain des VTC (voiture de transport avec chauffeur) et ne parvient toujours à y être rentable. Si l'entreprise perd de l'argent avec une telle position dominante, comment imaginer qu'elle puisse être rentable un jour, sans même parler de compenser les énormes pertes du passé ? Jusqu'ici, de nouvelles levées de fond ont permis à l'entreprise d'éviter la faillite et aux investisseurs de tout perdre, mais jusqu'à quand ?

Une accélération du processus de « destruction-créatrice »... sur laquelle les géants du numérique gardent la main

Si l'économie numérique se caractérise par de puissants effets de réseau qui poussent à la concentration des marchés, toute la question est de savoir si la contestation des leaders par des concurrents reste possible. Or, cette problématique soulève des analyses contrastées.

D'un côté, les positions dominantes seraient plus facilement contestables dans l'économie numérique que dans l'économie classique (CAE, 2015). L'histoire récente a en effet montré qu'une rupture technologique ou l'émergence d'un concurrent plus innovant ont déjà eu raison plusieurs fois de la position d'une entreprise dominante. Par exemple, le marché des navigateurs Web a été dominé, successivement, par Netscape, Internet Explorer puis Google Chrome. Le fort recul de Nokia sur le marché des téléphones portables ou de Myspace sur celui des réseaux sociaux sont également souvent cités pour illustrer ce qui apparaît comme une accélération du processus de destruction créatrice. La fragilité des positions acquises s'expliquerait par (CAE, 2015 ; N. Colin et H. Verdier, 2015) :

- **une concurrence plus intense** en raison de faibles coûts d'entrée – peu de capital physique est nécessaire pour entrer sur la plupart des marchés numériques et la croissance des startup est de mieux en mieux financée par les fonds de capital –, des possibilités de diffusion rapide et à grande échelle de nouveaux processus ou de nouvelles fonctionnalités grâce aux infrastructures en place (réseau, cloud computing, etc.) et de l'affrontement auquel se livrent les grandes entreprises numériques pour diversifier leurs activités afin de renforcer leurs positions dominantes (CAE, 2015 ; N. Colin et H. Verdier, 2015).
- **un risque exacerbé de défection des utilisateurs.** Dans une économie où « la concurrence est à un clic », où les utilisateurs sont sans cesse sollicités par de nouveaux entrants, où les consommateurs sont capables collectivement de mettre en concurrence rapidement les offres en présence, l'innovation en continue pour améliorer sans cesse « l'expérience » proposée aux utilisateurs semble être devenue une nécessité vitale pour dissuader ces derniers de considérer les offres des concurrents.

D'un autre côté, un faisceau de facteurs fait douter de la possibilité de challenger les géants actuels du numérique.

- **L'inertie de la masse des utilisateurs des plateformes dominantes.** Pour espérer entrer sur le marché face à des acteurs dont la base installée est importante, une plateforme concurrente doit être en mesure de proposer une amélioration particulièrement substantielle du service rendu (CAE, 2015). Par exemple, comment challenger une plateforme de réservation hôtelière qui, indépendamment de ses qualités et de son ergonomie propres, est d'autant plus utile au consommateur qu'elle référence de nombreux hôtels ? Le problème est renforcé dans les secteurs dominés par le « single-homing » - lorsque les clients tendent à utiliser une seule plateforme pour accéder au service – pour lesquels les utilisateurs peuvent être moins enclins à changer de plateforme du fait du temps qu'ils ont investi pour maîtriser les rouages du service. Cette réticence de l'utilisateur à changer de plateforme peut se trouver renforcée par le fait qu'il n'a pas toujours la possibilité de transférer ses données d'usage (historique d'utilisation, playlists, favoris, mails, contacts, etc.) vers la nouvelle plateforme, données qui sont pourtant au cœur de la qualité du service.
- **Les stratégies d'écosystèmes fermés.** Comme l'explique le Conseil d'Analyse Économique, les entreprises dominantes de l'économie numérique tendent

à renforcer l'efficacité des effets de réseau grâce à l'élévation de barrières à l'entrée sur leurs marchés, à travers notamment la constitution d'écosystèmes fermés conçus pour maximiser la rétention des utilisateurs. Après avoir adopté un produit de la marque, ces derniers se voient contraints d'acheter exclusivement des terminaux, applications ou contenus liés à celui-ci. Un exemple emblématique de cette stratégie est Apple : initialement positionnée sur le marché des ordinateurs, des baladeurs numériques et des smartphones, Apple s'est progressivement intégrée en créant une plateforme de contenus (iTunes) et un magasin d'applications (App Store), qui constituent les seules sources d'approvisionnement pour les utilisateurs de ses produits ;

- **Les performances du « back office » des plateformes leader.** La domination des plateformes américaines s'appuie également sur leur capacité à valoriser leur « back office ». Bien qu'ayant connu une croissance accélérée en proposant avant tout un service « online », les plateformes numériques reposent sur une infrastructure technique conséquente, à savoir l'ensemble des serveurs, des données, des algorithmes, des méthodes développées pour gérer les échanges entre des millions d'utilisateurs et clients. En ce sens, les plateformes numériques sont aussi des plateformes techniques. Par exemple Google possède en propre près de 900 000 serveurs (O. Sichel, 2014). Or, la plupart des géants numériques actuels ne se contentent pas de développer une plateforme technique pour leurs seuls besoins. En mettant celle-ci à disposition d'autres entreprises, elles se donnent les moyens d'accroître encore leurs économies d'échelle et d'améliorer l'efficacité de leurs process (N. Colin et H. Verdier, 2015).

L'exemple d'Amazon (N. Colin et H. Verdier, 2015)

Amazon est un exemple typique. Positionnée sur un secteur, la vente de détail, fonctionnant sur de faibles marges, Amazon se donne néanmoins pour objectif stratégique d'offrir une qualité de service telle qu'un client n'a jamais à interagir avec un interlocuteur de l'entreprise. Pour y parvenir, elle a dû apprendre à faire mieux que le reste du marché sur toutes les activités nécessaires à l'exercice de son cœur de métier, la vente en ligne. Amazon est ainsi devenue plus performante que quiconque en matière d'hébergement de données et d'applications, de gestion de notifications en temps réel, d'envoi de messages électronique à grande échelle, de calculs sur de grandes masses de données, etc. Ces efforts lui ont finalement permis de développer de nouveaux services sur le marché des ressources logicielles – en particulier du cloud computing – dont elle est devenue l'un des leaders mondiaux. Ce faisant, Amazon se diversifie dans des activités à plus forte marge et renforce en retour ses performances sur son cœur de métier (qualité de service et économies d'échelle).

- **Une puissance financière colossale au service de stratégies de croissance externe effrénées.** La domination actuelle de l'économie numérique par une poignée de firmes confère à ces dernières une puissance financière colossale (O. Sichel, 2014). Elles peuvent s'appuyer sur des marges très importantes : le taux de marge brute de Google est à 61 %, celui de Facebook à 81 %. Autre exemple, la capitalisation boursière d'Apple est égale à celles de Total, Sanofi, L'Oréal, LVMH et Bouygues réunies. Cette envergure financière découle notamment de la migration massive du marché de la publicité vers le numérique, et de sa monopolisation par les géants du numérique (S. Fradin, 2016) : par exemple, un tiers des revenus publicitaires numériques et 50% de la publicité sur mobile sont captés par Google. De plus, outre leurs stratégies d'optimisation fiscales (voir partie 2), la

puissance financière des grandes plateformes résulte également du fait que, sauf exception, elles ne versent aucun dividende à leurs actionnaires, préférant réinvestir tous leurs bénéfices dans l'innovation ou l'expansion de leur activité (P. Collin et N. Colin, 2013).

Cette surface financière joue un rôle clé dans la consolidation de la domination des géants numériques. Elle leur permet tout d'abord de soutenir un effort massif de Recherche et Développement (R&D). Surtout, elle rend possible des stratégies de croissance externe effrénées (O. Sichel, 2014). Sur la période 2012-2014, Facebook et Google ont, à eux deux, consacré 33 milliards de dollars à des fusions-acquisitions et à des investissements dans d'autres entreprises. Au total, selon, Éric Buatois, capital-risqueur chez Sofinnova, « neuf des dix plus gros acheteurs mondiaux sont établis dans la Silicon Valley » (cité par O. Sichel, 2014). Cet effort de croissance externe s'avère crucial dans la mesure où elle offre aux firmes dominantes la possibilité « d'internaliser la rupture », en rachetant les entreprises qui percent grâce à un concept novateur, avant qu'elles ne puissent véritablement les concurrencer. D'autre part, cette politique d'acquisition permet aux firmes du numérique d'étendre leur périmètre d'activité bien au-delà de leur cœur de métier originel, structurant méthodiquement un écosystème de services innovants et exclusifs qui leur permet de garder leur avance et de renforcer leur part (pouvoir) de marché (Conseil National du Numérique, 2014).

- **La préemption de nouveaux marchés.** Selon le Conseil National du Numérique, les plateformes tendent à préempter les nouveaux marchés où la gestion en temps réel d'informations de masse est requise à partir d'objets connectés à l'Internet. Pour ce faire, elles passent des accords globaux très en amont. Par exemple, sur le marché de la voiture connectée, Google a annoncé en janvier 2014 une alliance avec les groupes Audi, General Motors, Hyundai, Honda et Nvidia. Réunis au sein de l'Open Automotive Alliance (OAA), ces partenaires préparent l'arrivée de la plateforme logicielle Android dans les véhicules. Le but affiché est de « permettre à la voiture de devenir un appareil sous Android comme les autres ». L'OAA entend ainsi faire appel à des développeurs indépendants qui créeront les applications destinées à tous les types de véhicules de l'alliance. Apple de son côté a officialisé son système pour automobile, CarPlay, qui devrait être embarqué prochainement par les constructeurs partenaires de la marque, à savoir Chevrolet, Nissan, Honda, Jaguar, Kia, Hyundai, Ferrari, Mercedes-Benz et Volvo.

1.5 Économie des plateformes, quelles perspectives pour les années à venir ?

La France, et plus largement l'Europe, ne figurent pas parmi les puissances de l'économie numérique

Pour conclure cette première partie consacrée à l'économie des plateformes numériques, il paraît crucial de souligner la faiblesse des acteurs économiques européens sur l'échiquier numérique mondial.

Selon différents observateurs (Sénat, 2013 ; O. Sichel, 2014 ; N. Colin, 2015 ; European Commission, 2016), force est de constater que, jusqu'ici, et sauf exceptions (Criteo, BlaBlaCar,...), la France et le reste de l'Europe n'ont pas su faire grandir leurs propres

géants numériques. Sur tous les marchés issus de la transition numérique⁶, à l'exception de celui des opérateurs télécom, les entreprises dominantes ne sont pas européennes. Alors que les plateformes constituent le secteur de l'économie numérique connaissant la plus forte croissance au cours des dernières années, les acteurs européens ne réalisent que 1% des revenus de l'ensemble des plateformes numériques (EU+USA+Asie) en 2013 (P. Perin et D. Pouillot, 2015). Pour certains, en matière d'économie numérique, nous avons donc affaire à une Europe de la consommation et non de la production (P. Bonis, 2016).

Entreprises, plateformes, logiciels, compétences, ressources financières et maîtrise des données, le centre de gravité de l'écosystème numérique mondial se situe incontestablement outre-Atlantique (O. Sichel, 2014). En 2012, alors que les États-Unis ne représentent plus que 17% du PIB mondial, ils concentrent 41% de l'excédent brut d'exploitation de l'économie numérique mondiale ; De façon plus globale, les États-Unis représentent aujourd'hui près de 83 % de la capitalisation boursière des entreprises du numérique... contre 2 % pour l'Europe (O. Sichel, 2014).

Chiffres clés des principales plateformes en 2015 (en milliards de \$ US)

	Pays de création	Date de création	Secteur d'activité	Chiffre d'affaires (mds \$)	Capitalisation boursière (mds \$)	Bénéfices (millions \$)	Nombre de salariés	Nombre de clients/utilisateurs
Blablacar	France	2006	Platef. covoiturage	0,03	2	NC (pertes)	450	20 mill. de membres et 1 mill. de passagers par mois
Airbnb	Etats-Unis	2008	Location logements	1	26	-150	2 368	1 million d'annonces dans 190 pays
Baidu	Chine	2000	Moteur de recherche	10	57	5 060	41 467	6 mds de consultations par jour
Uber	Etats-Unis	2009	Transport de personnes	11	50	-987	3 000	1 mill. chauffeurs et 1 md. de courses entre 2009 et 2015
Alibaba	Chine	1999	Commerce en ligne	16	211	1 130	35 985	334 millions d'utilisateurs
Tencent	Chine	1998	Chat	16	204	4 480	30 641	355 millions d'utilisateurs de WeChat
Facebook	Etats-Unis	2004	Réseau social	18	223	3 680	12 690	1,59 mds. d'utilisateurs actifs mensuels
Google/Alphabet	Etats-Unis	1998	Moteur de recherche - services	75	370	23 400	53 860	3,3 mds. de requêtes par jour
Microsoft	Etats-Unis	1975	Informatique	94	447	12 190	117 354	1,2 milliards d'utilisateurs de microsoft office
Amazon	Etats-Unis	1994	Commerce et services	107	175	596	230 800	304 mill. de comptes clients actifs et 188 mill. de visites par mois
Apple	Etats-Unis	1976	Informatique	234	748	54 000	115 000	221 mill. d'iphone vendus en 2015 et 1 md. depuis 2007

Comme l'indique le tableau ci-dessus, à côté des plateformes américaines, la Chine fait montre également d'une croissance spectaculaire, sous la houlette d'entreprises telles qu'Alibaba (N. Colin, 2015). De même, des pays tels que la Russie, le Japon, la Corée du Sud ou encore le Brésil sont parvenus à développer un écosystème numériques régional (Conseil National du Numérique, 2015).

Alibaba en quelques mots (F. Fauconnier, 2015)

Alibaba Group constitue la plus importante firme de e-commerce au monde devant Amazon. Toutefois, les modèles des deux sociétés diffèrent. Alors qu'Amazon réalise encore la majorité de ses revenus e-commerce en vendant et en expédiant lui-même les produits qu'il référence, Alibaba est une marketplace qui met en relation vendeurs et acheteurs sans se soucier d'approvisionnement, de stockage et d'expédition. Un modèle décliné sur trois principaux segments : Taobao pour les vendeurs particuliers et les PME (CtoC), Tmall pour les grandes marques et distributeurs (BtoC), Alibaba pour la vente en gros (BtoB). Ce fonctionnement en place de marché apporte au Chinois une profitabilité bien supérieure à celle de l'Américain et des marges avant impôt de plus de 50%, quand elles sont nulles ou négatives chez Amazon.

⁶ Equipements et terminaux, service IT et software, services telecom, plateformes d'intermédiation, contenus (P. Perin et D. Pouillot, 2015).

On peut cependant apporter une nuance à ce tableau général en soulignant le dynamisme des plateformes de consommation collaborative en France. Selon le rapport du Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques (Pipame), la France, avec les États-Unis et l'Espagne, fait partie du trio de tête des pays où la consommation collaborative s'est le plus développée. Elle compte des acteurs de premier plan dans de nombreux secteurs.

- Dans le secteur de la mobilité, BlaBlaCar fait partie des plateformes leaders du covoiturage en Europe et entame son expansion internationale vers des pays disposant d'un marché intérieur conséquent comme l'Inde ou le Brésil.
- Dans le secteur de l'alimentation, VizEat ou la Ruche qui dit Oui (LRQDO) sont des plateformes de référence et proposent, dans de nombreux pays, des solutions collaboratives (repas collaboratifs, groupements d'achats de produits frais entre particuliers, etc.).
- La France est également l'un des pays européens où le financement participatif est le plus dynamique.
- La France se démarque également dans le secteur du luxe et de l'habillement, avec de nombreuses plateformes telles que Vestiaire Collective qui se sont spécialisées dans la location et l'achat-vente de sacs et accessoires de luxe et qui ont entamé leur internationalisation vers les États-Unis et certains pays européens comme le Royaume-Uni et l'Allemagne.
- Enfin, l'hexagone accueille de nombreuses entreprises sur des secteurs en plein essor telles que Costockage, leader du self-stockage entre particuliers.

Les plateformes vont attaquer l'ensemble des secteurs d'activités

La domination américaine - et la relative faiblesse de la France - sur l'économie des plateformes serait moins préoccupante si le numérique était resté un secteur en silo peu susceptible d'influencer d'autres pans de l'économie (O. Sichel, 2014). Or, comme le soulignent de nombreux observateurs, la réalité est tout autre.

Selon Nicolas Colin et Henri Verdier, de nombreux décideurs ont longtemps considéré que la révolution numérique était portée avant tout par l'essor des secteurs développant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (informatique, électronique, etc.), et qu'elle allait transformer les filières dont le cœur de métier est immatériel - information, communication, culture, etc. - mais en laissant inchangée la création de valeur dans les filières plus tangibles. Or, l'essor des plateformes tend à montrer que l'économie numérique constitue non pas une partie de l'économie mais une transformation de l'économie dans son ensemble : **toute l'économie devient numérique** (O. Sichel, 2014 ; CAE, 2015). N. Colin, 2015).

Toutes les filières doivent désormais compter avec l'irruption d'une ou plusieurs entreprises numériques, qui disputent des positions aux entreprises en place et remettent radicalement en cause l'organisation et le fonctionnement des marchés et des entreprises (N. Colin, 2015). Après la musique, les médias, le tourisme, d'autres secteurs comme le commerce, les transports, la santé, la banque, l'assurance ou encore l'éducation ont commencé leur mutation. L'essor des plateformes incite à reconsidérer de nombreux domaines sous l'angle de l'intermédiation (S. Grumbach, 2015), c'est-à-dire de la mise en relation qu'ils opèrent entre : élèves et professeurs, journalistes et lecteurs, soignants et patients, etc.

De plus, si les secteurs déjà transformés par l'économie numérique sont ceux dont le développement s'appuyait exclusivement sur des terminaux « génériques » (ordinateurs, smartphones, tablettes, etc.), l'émergence de « l'internet des objets » (ou « objets connectés ») tend à faire du numérique une composante d'un nombre

croissant d'objets du quotidien ((P. Collin et N. Colin, 2013 ; C.-A. Schwerer, 2016). Le champ de développement de l'économie numérique pourrait ainsi s'étendre potentiellement à tous les secteurs d'activités. Un scénario possible serait que les producteurs d'objets deviennent de simples sous-traitants des plateformes numériques, la monétisation des objets connectés passant par la qualité des applications qui leur sont dédiées (C.-A. Schwerer, 2016).

Dans l'économie numérique, les entreprises classiques seraient désormais confrontées au risque d'être coupées de leurs clients, de devenir un simple sous-traitant, voire d'être rayée de la carte faute d'accès au marché. C'est ce qu'explique le spécialiste de l'économie des données Stéphane Grumbach :

« Les plateformes d'intermédiation bouleversent profondément notre organisation économique car elles ont la capacité de « désintermédier » les acteurs traditionnels, c'est-à-dire de les dessaisir de leur lien avec leurs « clients », et par là même d'ébranler sérieusement leur modèle économique, voire même dans certains cas de faire disparaître leur raison d'être. (...) Ce pouvoir « disruptif » des plateformes sur le reste de l'économie incite à reconsidérer l'ensemble des secteurs d'activité sous l'angle de l'intermédiation afin d'identifier les acteurs pouvant être impactés. A mon sens, tous les services traditionnels qui intermédièrent d'une manière ou d'une autre entre des utilisateurs et des services seront affectés par les systèmes d'intermédiation numérique. Des secteurs aussi différents que l'enseignement, la presse, la santé ou encore la fiscalité, méritent une attention particulière. Ils assurent clairement une mise en relation entre élèves et professeurs, journalistes et lecteurs, soignants et patients, ou encore contribuables et administrations, et ils sont tous à des degrés divers affectés par l'irruption des plateformes. (...) Tout porte à croire que c'est à ce niveau, celui de la maîtrise de l'intermédiation, que ce situera l'impact le plus profond de la révolution numérique, la disruption la plus radicale, celle qui fera s'effondrer le plus grand nombre d'entreprises, aussi solidement installées qu'elles soient. » (interview de Stéphane Grumbach, septembre 2016,

Peut-on imaginer des alternatives au modèle des plateformes capitalistes ?

Et si l'on repensait les plateformes sur un modèle coopératif ?

Force est de constater que les principales plateformes qui dominent l'économie numérique aujourd'hui – Apple, Google, Amazon, Facebook, Airbnb, Uber, etc. – relèvent clairement de l'économie capitaliste. Celles-ci ne sont pas sans soulever un certain nombre de critiques concernant le décalage pouvant exister entre les valeurs positives qu'elles affichent – ouverture, partage, contribution, etc. – et leurs pratiques concrètes – captation excessive de la valeur, distorsion de concurrence, optimisation fiscale, précarisation du travail, etc. (voir partie suivante).

Dans ce contexte, l'idée de « platform cooperativism⁷ » est apparue ces dernières années pour désigner le projet de proposer des services d'intermédiation analogues à ceux proposés par les plateformes dominantes, mais dans un cadre coopératif permettant de couper court aux défauts actuels de ces dernières (T. Scholz, 2014). Le platform cooperativism peut se définir comme un ensemble d'initiatives réunissant aussi bien des travailleurs indépendants, des PME, des start-ups, des coopératives, des associations, des citoyens que des collectivités, et visant à s'appuyer sur les nouvelles technologies numériques pour bâtir une économie coopérative connectée (J. Cantoni, 2016 ; Conseil National du Numérique, 2016). Considéré par certains comme

⁷ Voir aux Etats-Unis : <http://platformcoop.net/about>

un levier permettant au mouvement de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) de prendre une nouvelle dimension, le « platform cooperativism » entend se démarquer des plateformes dominantes par un modèle de gouvernance démocratique dans lequel l'utilisateur de la plateforme en est également le co-détenteur. Il peut donc être partie prenante de la constitution des règles de la plateforme en matière de tarification, de rémunération et de droits sociaux des travailleurs, de partage de la valeur créée, etc. Le « platform cooperativism » s'incarne par exemple dans des initiatives telles que LaZooz ou Fairmondo, des équivalents d'Uber et EBay, mais fonctionnant sous la forme de coopératives, créées et gérées par les utilisateurs eux-mêmes.

Et si la technologie Blockchain permettait d'organiser des plateformes vraiment distribuées ? (Blockchain France, 2015 ; Y. Caseau et S. Soudoplatoff, 2016)

La blockchain est une technologie numérique de stockage et de transmission décentralisée, c'est-à-dire fonctionnant sans organe central de contrôle. Concrètement, il s'agit d'un livre de compte -un registre- contenant la liste de tous les échanges effectués entre les utilisateurs de cette blockchain depuis sa création. Parce qu'il est stocké sur les serveurs de ses utilisateurs, ce registre décentralisé permet de rendre les échanges plus rapide et moins coûteux. Parce qu'il est conservé et mis à jour en temps réel indépendamment par tous les utilisateurs, ce registre constitue un historique infalsifiable des échanges. Si la technologie blockchain est apparue en 2008 avec la monnaie numérique bitcoin, dont elle constitue l'architecture sous-jacente, son caractère décentralisé, sécurisé et transparent laisse augurer des applications bien plus larges que le domaine monétaire. En effet, dans un monde où la quantité d'interactions explose, l'ensemble des activités jouant un rôle de tiers de confiance centralisé dans le déroulement de transaction (banques, notaires, avocats, agents immobiliers, administrations, etc.) pourraient voir leur rôle remis en question au profit de mécanismes de confiance distribués tels que la blockchain.

2. L'effet des plateformes sur les territoires : controverses

Pour bon nombre d'observateurs, le caractère disruptif des plateformes tient avant tout au fait qu'elles sont en capacité d'offrir une intermédiation efficace entre une multitude d'utilisateurs du monde entier en s'affranchissant de toute présence physique sur les territoires dans lesquels sont localisés ces derniers. Il n'en reste pas moins que l'activité des plateformes a des impacts – positifs ou négatifs – bien réels sur la vie des territoires accueillant des populations importantes d'utilisateurs, comme la métropole lyonnaise par exemple. C'est ce que vise à expliciter cette seconde partie.

2.1 L'impact territorial des plateformes passe par leurs utilisateurs

Comme l'explique Stéphane Grumbach (2015), les plateformes exploitent pleinement les possibilités offertes par Internet et les terminaux numériques pour nouer des relations directes avec leurs utilisateurs. A la différence des activités de services classiques (commerce, restauration, immobilier, conseil, recrutement, etc.), les plateformes n'ont pas besoin de mettre en place un réseau physique d'agences ou de collaborateurs pour accéder à leurs utilisateurs et délivrer leurs services.

« Une autre manière de décrire le pouvoir disruptif des plateformes consiste à adopter un raisonnement géographique. Les plateformes se distinguent par leur capacité à réaliser l'intermédiation entre deux acteurs sans avoir besoin d'être présentes physiquement dans les territoires où se localisent ces acteurs. Ainsi Uber intermédie entre chauffeurs et passagers dans des villes dans lesquelles Uber n'a pas d'autres activités que l'échange d'information numérique. Les plateformes reposent bien sûr sur des infrastructures physiques formées par les centres de données et de calculs et les systèmes de communication, mais celles-ci sont sans connexion avec le "monde intermédié". L'intervention des plateformes se fonde sur les multiples données récoltées sur le monde physique et qui en constitue une sorte de miroir numérique. Si l'on reprend l'exemple précédent, Uber n'a pas d'interaction directe avec le monde physique mais dispose en revanche d'une représentation de la ville, des véhicules en mouvement, de l'évolution des écueils possibles, qui lui permet de satisfaire les demandes de ses utilisateurs. En bref, le cœur de la révolution disruptive des plateformes réside dans le fait qu'elle offre une intermédiation séparée de la production des biens ou services du monde physique, et présentant une efficacité supérieure à celle proposée par les intermédiaires traditionnels de terrain. » (interview de Stéphane Grumbach, septembre 2016, millenaire3.com)

Autrement dit, la « présence » des plateformes sur un territoire donné se manifeste pour l'essentiel par l'activité d'intermédiation qu'elles mettent en œuvre entre des utilisateurs locaux (intermédiation de proximité) ou entre les utilisateurs locaux et des utilisateurs non-résidents (intermédiation à distance). Cela peut être par exemple :

- Un habitant qui consomme sur Amazon
- Un habitant qui vend des objets sur Le bon coin
- Un habitant qui fait appel au service d'un plombier via Jemepropose
- Un habitant qui loue son appartement sur Airbnb

- Un travailleur qui cherche un emploi sur le territoire et/ou à l'extérieur via sur JobiJoba
- Un travailleur qui développe une activité de chauffeur sur Uber
- Une entreprise qui achète des messages publicitaires sur Google
- Une entreprise qui commercialise ses produits sur la marketplace d' Amazon
- Une entreprise qui développe des applications pour la plateforme android
- Une entreprise qui recrute via LinkedIn
- Un touriste extérieur qui réserve un hôtel à Lyon via Booking
- Une personne qui se rend à Lyon en covoiturant via Blablacar
- Etc.

Bien que largement dématérialisée, individualisée, atomisée, cette activité en ligne peut avoir cependant un effet significatif sur la situation socioéconomique des territoires. Dès lors qu'un territoire accueille un nombre important d'utilisateurs assidus des plateformes, leur activité en ligne prise dans son ensemble peut avoir un impact « macro » sur la vie économique, sociale et politique du territoire considéré. En d'autres termes, l'activité agrégée des utilisateurs locaux des plateformes soulève une question clé pour les territoires et les collectivités qui les administrent : dans quelle mesure cette activité est-elle susceptible d'avoir une incidence positive ou négative sur le développement du territoire ?

En ce sens, les pages qui suivent visent à identifier les opportunités et les menaces que l'usage des plateformes peut soulever pour le devenir d'un territoire comme la métropole lyonnaise. S'appuyant sur la littérature sur l'économie des plateformes numériques, l'analyse proposée s'organise en fonction de quelques grands domaines d'intérêt d'une collectivité territoriale telle que la Métropole de Lyon. Quel peut être l'impact potentiel des plateformes en matière de :

- Développement économique
- Emploi-insertion
- Attractivité touristique
- Services aux habitants
- Fiscalité locale

Par ailleurs, il convient de souligner le fait que, si les plateformes soulèvent des opportunités et des menaces potentielles tout à fait significatives, il semble préférable de rester prudent sur leurs manifestations effectives, tant celles-ci demeurent insuffisamment documentées (IGAS, 2016).

2.2 Quels effets potentiels en matière de développement économique ?

Les plateformes offrent un terrain de jeu propice à la croissance des entreprises locales... mais installent une forme de concurrence radicale, voire déloyale, pouvant menacer leur pérennité.

Les plateformes constituent un levier de développement pour l'économie locale dans la mesure où elles peuvent offrir de nouvelles opportunités de croissance pour les entreprises du territoire : soit à travers les opportunités de l'« app economy », soit en facilitant l'accès à de nouveaux marchés par leur intermédiaire. Plus particulièrement, les plateformes sont susceptibles d'apporter une nouvelle dimension au développement des entreprises traditionnelles, en particulier les PME.

Mais par leur position d'intermédiaire de plus en plus dominant entre l'offre et la demande, par l'asymétrie d'information dont elles bénéficient vis-à-vis de leurs utilisateurs particuliers et professionnels, par leur capacité à fournir biens et services à distance, les plateformes génèrent également une concurrence radicale, parfois contestable. Dès lors qu'elle détourne une partie de la demande locale à son profit, qu'elle fait pression sur l'activité et les marges des entreprises classiques, cette concurrence exacerbée n'est pas sans menacer le tissu économique local. Au total, à mesure qu'elle s'étendra à l'ensemble des secteurs de l'économie, l'activité des plateformes fait craindre une contraction de la valeur créée par les entreprises locales et donc du PIB local.

Références : European Commission, 2016 ; Conseil National du Numérique, 2016 ; J.-R. Gratadour, 2016 ; H. Isaac et P. Volle, 2014 ; P. Collin et N. Colin, 2013 ; N. Colin, 2015 ; Conseil National du Numérique, 2014, 2015, 2016 ; rapport Terrasse, 2016 ; J. Charrié, 2016.

Les plateformes, un marché pour les entreprises numériques locales

En tant que telle, les plateformes constituent un marché de taille pour les entreprises numériques développant des technologies (matériels, logiciels, etc.) permettant d'en améliorer le fonctionnement ou des applications susceptibles d'enrichir l'offre de services destinée à leurs utilisateurs. Selon la Commission Européenne, l'Europe dispose d'une communauté de concepteurs d'applications, de matériels et de dispositifs dédiés à l'internet des objets en forte croissance et rencontrant un succès mondial (European Commission, 2016) : 30% des ventes mondiales des magasins d'applications seraient attribuables aux développeurs européens, et ces revenus devraient atteindre 11 milliards d'euros en 2020 ; les emplois dédiés au développement d'applications devraient passer de 1 million en 2013 à 2,8 millions en 2018 (en ajoutant les services support et marketing, les emplois de l'« app economy » passeraient de 1,8 millions en 2013, passant à 4,8 millions en 2018).

Un accélérateur de la transition numérique des entreprises locales

Pour les enseignes commerciales traditionnelles (magasins, restaurants, services à la personne, etc.), le recours aux plateformes peut permettre de faciliter la digitalisation de la relation-client qu'appelle l'évolution des comportements de consommation de leur clientèle. Désormais, une majorité de consommateurs estiment qu'il est indispensable pour une enseigne traditionnelle d'avoir un site Internet de vente en ligne. D'une manière générale, les enquêtes montrent que les pratiques d'achat deviennent de plus en plus « cross-canal » : le recours aux canaux online et offline pour les différentes phases du processus d'achat (recherche d'information, évaluation des alternatives, commande, paiement, achat, retrait de la marchandise, SAV) dépend de plus en plus des préférences propres à chaque consommateur et des possibilités offertes par les enseignes. De plus, ce mouvement d'intégration entre univers offline et online semble aujourd'hui s'accélérer avec la diffusion massive de l'internet mobile. Au total, les plateformes permettent aux entreprises classiques d'accéder de façon rapide, facilitée et à moindre coût aux infrastructures et compétences nécessaires à la digitalisation de la relation-client (géolocalisation du point de vente physique, boutique en ligne, système de paiement sécurisé, etc.).

L'accès facilité à un marché élargi, notamment à l'international

Les plateformes (market place, moteurs de recherche, etc.) permettent aux entreprises d'accéder à un marché et, plus largement, à une audience bien plus étendue que ceux qu'elles auraient atteints à travers leur propre site web.

- Pour les PME en particulier, le recours aux plateformes permet de s'affranchir de leur zone de chalandise traditionnelle pour capter des consommateurs distants et de segments de marché qui auraient été hors de portée autrement.
- De plus, les plateformes ne donnent pas seulement accès à leur base d'utilisateurs (potentiellement internationale), elles peuvent également aider les entreprises partenaires à optimiser leurs activités en «back office». Certaines marketplaces permettent à leurs vendeurs d'utiliser leur chaîne logistique : par exemple, les services fulfillment d'Amazon permettent aux vendeurs de confier à la plateforme le stockage, l'enlèvement, l'emballage et l'expédition de leurs produits à travers toute l'Europe.
- Enfin, certaines plateformes comme Amazon ou Etsy aident leurs vendeurs à gérer les implications juridiques et fiscales de l'exportation vers un autre pays.

Au total, les plateformes apparaissent comme un levier facilitant l'internationalisation du développement des entreprises.

Des informations riches et actualisées sur les marchés

Les plateformes changent la façon dont les entreprises recueillent de l'information sur leurs marchés, leurs clients... En leur permettant d'accéder aux potentialités du big data (suivi des ventes, analyses des préférences et des parcours d'achat des clients, notes et commentaires, recommandations personnalisées, relation directe avec les consommateurs via les réseaux sociaux, etc.), les plateformes renforcent la capacité des entreprises à adapter rapidement leur offre de biens et de services aux évolutions du marché et à la spécificité des attentes de leurs clients. Une enquête réalisée à l'échelle européenne montre ainsi que près des deux tiers des entreprises utilisant les marchés en ligne affirment que ces derniers leur permettent de recevoir des informations sur le comportement et les préférences de leurs clients qui leur sont utiles pour le développement ou l'amélioration de leurs produits ou services.

Lorsque les plateformes attisent la concurrence entre particuliers et professionnels

Les plateformes renforcent la capacité des particuliers à se positionner sur les marchés en tant que producteurs de biens ou de services: par exemple, Airbnb permet à une multitude d'amateurs de proposer plus ou moins ponctuellement des services relevant de l'hôtellerie.

- Par leur rôle d'intermédiaire, les plateformes permettent de démultiplier l'offre des particuliers, ce qui génère une pression à la baisse sur les prix, et ce d'autant plus que les coûts liés à la mise à disposition du produit ou à la prestation de services sont assumés par les particuliers et que ces derniers peuvent se montrer moins regardants sur les prix dès lors qu'il ne s'agit pas de leur activité principale.

- La concurrence s'avère d'autant plus redoutable pour les professionnels que les plateformes contribuent également à élever la qualité de l'offre proposée par les particuliers : en harmonisant les critères de présentation des offres (c'est le cas par exemple pour devenir hôte sur Airbnb), mais aussi en tirant partie de la diversité et de la singularité de ces dernières.

- Enfin, difficulté supplémentaire pour les professionnels, ils sont soumis à des obligations réglementaires ou fiscales auxquelles ne sont pas tenus les producteurs particuliers, et dont les consommateurs n'ont pas toujours conscience. Face à ce phénomène, les acteurs de l'économie traditionnelle s'inquiètent du fait que la consommation des Français puisse se déporter massivement sur des prestations ou des biens proposés par des particuliers à des tarifs inférieurs à ceux des professionnels. Ce qui se ferait au détriment de l'activité et des emplois de l'économie classique.

Lorsque les plateformes rognent les parts de marché des entreprises locales

Les services proposés par les plateformes peuvent venir se substituer à ceux délivrés jusqu'ici par les enseignes présentes dans les territoires. L'essor du e-commerce est emblématique de cette évolution dans la mesure où celui-ci repose en large partie sur le déplacement d'une part croissante des dépenses de consommation des ménages, des magasins physiques vers les sites et applications de e-commerce. Or, parce que les atouts du e-commerce paraissent robustes (offre plus riche, personnalisée et meilleur marché, etc.) et parce que ses faiblesses (délai de livraison par exemple) tendent à s'effacer, il existe un risque de « siphonage » progressif de l'activité des commerces et services physiques par les opérateurs du web.

D'autre part, quand bien même les entreprises locales seraient présentes sur les plateformes pour maintenir ou élargir leur accès au marché, elles voient ces dernières développer une offre concurrente de celle de leurs entreprises « partenaires ». Pour accroître la monétisation de leur audience et leur rentabilité, certaines plateformes ne se contentent pas de leur rôle d'intermédiaires et tendent à diversifier leur activité en se développant sur la face producteurs de leur marché. Par exemple, Amazon opère une place de marché, sur laquelle elle figure parmi les vendeurs. De même, Google propose désormais son propre comparateur de prix qui vient concurrencer ceux pouvant figurer parmi les résultats de son moteur de recherche. Cette double posture des plateformes, intermédiaire et protagoniste de l'un des versants de leur marché, n'est pas sans poser de questions en termes de concurrence déloyale. Le fait qu'elles entrent en concurrence directe avec les fournisseurs de biens et de services peut être contradictoire avec le rôle de prescripteur qu'elles jouent auprès des consommateurs.

Lorsque les plateformes captent une part croissante des marges des entreprises locales

La présence des plateformes dans la chaîne de valeur vient rognier les marges des fournisseurs établis sur le territoire : ces derniers doivent en effet rémunérer les apports d'affaires et autres services fournis par la plateforme. Or, par les positions dominantes qu'elles ont acquises, certaines plateformes apparaissent de plus en plus, pour les entreprises classiques, comme des points d'accès incontournables pour accéder au marché, même de proximité. Cette évolution soulève le risque de voir les plateformes exploiter leur pouvoir de marché pour capter une part croissante de la marge des secteurs dans lesquels elles interviennent. Il s'agit des situations dans lesquelles la plateforme use du poids que représente son trafic dans les ventes d'une entreprise donnée – et la menace d'un détournement massif de trafic que constituerait un déréférencement – pour imposer une répartition de la marge plus favorable. Le secteur de l'hôtellerie est souvent évoqué pour illustrer ce risque de prélèvement par les plateformes d'une part disproportionnée de la marge par rapport à leur rôle effectif dans la création de valeur (voir exemple des centrales de réservation ci-après).

Marketplace et commerçant : l'exemple d'Amazon : (P. Collin et N. Colin, 2013)

D'abord simple application de vente de détail, Amazon s'est transformée en place de marché ouverte à des tiers afin d'attirer plus de clients grâce à l'élargissement de l'offre disponible et à la promesse de prix plus bas. Elle ne renonce pas pour autant à sa relation privilégiée avec ses clients, puisqu'elle se sert de l'observation des ventes par les tiers pour optimiser le dimensionnement et le contenu de son catalogue et proposer elle-même, en concurrence avec les vendeurs de la place de marché, les références les plus demandées. Inversement, la place de marché permet également à Amazon de détecter les références les moins vendues, qu'elle « abandonne » aux autres vendeurs de la place de marché, ce qui lui permet de faire porter par des tiers le risque de stock sur les produits les moins vendus.

L'exemple des relations entre centrales de réservation et hôteliers (Conseil National du Numérique, 2014 ; E. Rieme, 2016)

Le déploiement de l'économie numérique dans le secteur de l'hôtellerie se traduit par l'émergence des centrales de réservation en ligne (ou « Online Travel Agency ») telles que Booking ou Expedia. Près de 90% des personnes souhaitant réserver une chambre commencent leur recherche par une consultation des offres sur le net et on estime qu'en France près de trois quarts des consommateurs effectuent leurs réservations par les centrales de réservation en ligne et non directement auprès des hôtels. Or, le partenariat entre hôteliers et OTA a glissé ces dernières années vers le rapport de force. Conscientes de leur position dominante sur le marché du tourisme en France, les centrales ont revu leurs commissions à la hausse, passant ainsi de 10 % il y a dizaine d'années, à 17 voire 20% aujourd'hui selon Laurent Duc, président de l'Union des métiers et des industries de l'hôtellerie (Umih).

Cette captation de la marge du secteur hôtelier par les plateformes est d'autant plus prégnante que ces dernières imposent aux hôteliers des règles qui tendent à renforcer leur dépendance à leur égard. Parmi les pratiques anticoncurrentielles des sites de réservation, on peut citer les clauses de parité tarifaire et de parité des disponibilités. La première interdit aux hôteliers d'accorder à quiconque un prix inférieur à celui proposé sur Internet, même dans le cas d'une location directe. La seconde clause oblige l'hôtelier à proposer à la plateforme de réservation au moins autant de chambres et prestations que celles proposées aux autres canaux de distribution, ce qui oblige celui-ci à affecter ses dernières réservations au site principal à savoir Booking.com. La combinaison des clauses favorise ainsi l'enclenchement de phénomènes cumulatifs en termes de réputation et d'audience au bénéfice des plateformes, et tend à déposséder les hôteliers de leur politique commerciale. D'autres clauses contribuent également à renforcer le poids de ce canal de distribution. Certaines centrales de réservation, en effet, se réservent le droit d'acheter le nom commercial d'un établissement grâce aux services d'achat de mots-clefs, notamment Google Adwords. Arrivant en tête de résultats du moteur de recherche, elles s'interposent ainsi à une prise de contact directe entre l'hôtel et le client. L'OTA est positionné dans les résultats naturels avant les sites officiels des établissements et ces derniers se trouvent dans l'impossibilité de communiquer avec leur client.

Le risque de recommandations biaisées : l'exemple de Google : (Conseil National du Numérique, 2014)

Faisant l'objet d'une accusation d'abus de position dominante de la part de la Commission Européenne, le cas de Google shopping est emblématique. Le lancement de ce service de comparaison des prix s'inscrit dans un mouvement plus large de réduction de la place accordée aux résultats organiques (issus du référencement naturel des sites internet) sur la première page de résultats du moteur de recherche Google, au bénéfice des liens publicitaires (dont Google shopping). Ceci a pour effet de pousser les professionnels à se tourner davantage vers les espaces publicitaires, accentuant les phénomènes existants de goulets d'étranglement et donc le montant des enchères pour acquérir ces espaces publicitaires. S'agissant plus spécifiquement de Google shopping, la Commission Européenne reproche à Google de favoriser systématiquement son propre service de comparaison de prix dans ses pages de résultats de recherche. La mise en place de Google shopping a eu un impact direct sur les autres comparateurs puisqu'ils dépendent fortement du trafic généré par le moteur de recherche. Les principales victimes sont les comparateurs qui n'apparaissent plus sur la première page des résultats et qui ont vu ainsi leur trafic s'effondrer. Les exemples sont maintenant nombreux et illustrent la « violence » de ces mouvements. LeGuide.com, leader en France et en Europe sur le marché des comparateurs de prix, a ainsi perdu 25% de son audience et se trouve aujourd'hui en grande difficulté. En l'espace de quelques semaines, l'entreprise est passée d'une croissance de 20% à une baisse accélérée de son chiffre d'affaires, de près de 15% sur le seul 4ème trimestre 2013. Twenga, startup financée par le capital-risque, et numéro 3 en Europe a perdu en une nuit près de 50% de son trafic.

À l'étranger, des sites allemands comme Ladenzeile (groupe Axel Springer) ou Guentiger (filiale de l'américain Nextag), anglais comme shopping.com (filiale d'EBay) ont connu de pareils effondrements de leur trafic concomitamment à l'offensive de Google Shopping en Europe.

Il est à noter que Google profite doublement de cet effondrement du trafic des comparateurs concurrents. D'une part, l'affaiblissement de ces derniers bénéficie à Google shopping. D'autre part, les concurrents touchés par une dégradation brutale de leur référencement naturel cherchent à compenser cette perte de trafic par le référencement payant et l'achat de mots-clefs à Google. En outre, Google se réserve la possibilité d'interrompre les campagnes de ses clients devenus concurrents sectoriels.

La contribution des plateformes d'intermédiation à la croissance des PME : l'exemple d'Ebay (EDIMA, 2015)

Une étude publiée en 2015 par EDIMA (association européenne du commerce représentant les plateformes en ligne) et réalisée par le cabinet Copenhagen Economics met en évidence la contribution des intermédiaires online à la croissance des PME européennes. Ils leur permettent en effet d'accéder aux bénéfices que retirent les grandes entreprises de la digitalisation : réduction des coûts de ventes (grâce à la baisse des coûts du marketing, de la gestion des paiements, de la logistique) ; mutualisation de ressources impossibles à rentabiliser à l'échelle d'une PME (capacités de production, de stockage, cloud computing, crowdworking, crowdfounding, etc.) ; accès à un marché élargi.

De façon illustrative, l'étude évoque l'exemple de l'entreprise lituanienne SportClothes. Commercialisant des chaussures de sport, cette entreprise a fondé d'emblée sa croissance sur la vente à l'international par l'intermédiaire des marketplaces. 40% de son chiffre d'affaires est aujourd'hui réalisé aux Etats-Unis.

Selon l'étude, le rôle de tremplin que peuvent jouer les plateformes pour le développement à l'international des PME apparait également lorsque l'on se penche sur les transactions réalisées sur la plateforme d'eBay en Europe. L'analyse de ces transactions indique que 93% des PME utilisant eBay se livrent à l'exportation, contre seulement 26% des entreprises traditionnelles qui se livrent au commerce électronique sans utiliser les services de marketplaces. Le cas eBay tend également à montrer que les PME actives en ligne exportent vers davantage de pays (à la fois en Europe et au-delà), gagnent des parts de marché plus rapidement, et montrent une meilleure résilience face à des conditions commerciales difficiles, que les petites entreprises qui ne vendent pas en ligne. Enfin, l'étude publiée par EDIMA souligne l'ampleur du défi pour amplifier le développement online des PME européenne : seulement 15% des entreprises de l'UE vendent en ligne, et très peu, 7%, réalisent des ventes transfrontalières.

Le soutien des plateformes à la transition numérique des entreprises : l'exemple de Google (EDIMA, 2015)

Google France a lancé « Google pour les Pros » avec les Chambres de Commerce et d'Industrie françaises. Son but est d'accompagner gratuitement les professionnels, commerçants, TPE et PME à développer leurs compétences numériques, pour améliorer leur présence en ligne et faire grandir leur activité sur Internet. Le programme s'adresse aux nombreuses PME qui hésitent encore à se lancer sur Internet - le plus souvent car elles n'en connaissent pas les bénéfices, ou parce qu'elles ne savent pas par où commencer. Depuis le lancement du programme en 2012, près de 65 000 professionnels ont été accompagnés et formés gratuitement par les Coaches Google pour les Pros (au 24 mai 2016).

Dans la continuité de l'initiative Google pour les Pros, Google France a organisé en mai 2016 à Lyon l'Atelier Google pour les Pros, en partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie Lyon Métropole. Au cours de cet événement, les professionnels ont pu assister gratuitement à des conférences pour développer leur maîtrise des outils digitaux et s'inspirer des témoignages de professionnels qui ont réussi sur Internet.

2.3 Quels effets potentiels en matière d'emploi-insertion ?

Les plateformes offrent des opportunités professionnelles accrues pour tous... mais une pression à la baisse sur la quantité et la qualité des emplois

Les plateformes intervenant sur le champ du travail peuvent contribuer à améliorer la situation de l'emploi dans les territoires, que ce soit pour les personnes recherchant un emploi salarié comme pour celles travaillant de façon indépendante, pour celles recherchant une activité principale de même que pour les personnes recherchant un complément de revenus (les étudiants par exemple), pour les personnes qualifiées comme pour les actifs en situation défavorable sur le marché du travail. En effet, les services proposés par les plateformes sont de nature à favoriser l'élargissement des opportunités de travail rémunéré qui s'offrent localement aux travailleurs (transparence du marché), à faciliter l'appariement entre l'offre et la demande au bénéfice du développement des entreprises, à démocratiser l'accès au travail indépendant.

Le développement des plateformes de travail salarié et indépendant suscite cependant des craintes croissantes quant à leurs effets négatifs potentiels ou avérés en termes de destruction et de précarisation de l'emploi.

Références : Astéres, 2016 ; J.-L. Cassely, 2016 ; Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2015 ; Conseil National du Numérique, 2016 ; O. Montel, 2016 ; Landier et alii, 2016 ; C. Benavent, 2016 ; IGAS, 2016

Un marché du travail local plus transparent

En facilitant la publication et la diffusion des offres d'emploi classiques, les sites d'emploi encouragent les recruteurs à davantage faire connaître leurs offres d'emploi. Occupant désormais une place centrale dans les démarches de recherche de candidats (« sourcing ») des entreprises, les sites d'emploi permettent ainsi aux personnes à la recherche d'un emploi de disposer, à moindre coût, d'une information à la fois plus exhaustive et plus précise sur les opportunités d'emploi qui s'offrent à eux sur le marché du travail local. Ils permettent en particulier de mieux appréhender la rareté ou l'abondance des annonces publiées pour un métier ou un secteur donné, les exigences des recruteurs. Cette observation est essentielle puisqu'elle peut amener les personnes à réviser leurs attentes et éventuellement à adapter leur stratégie de recherche d'emploi en cas de confrontation à l'absence d'offres correspondant à leur projet ou à leur profil. La contribution des plateformes à la transparence du marché du travail local tient également au fait qu'elles facilitent la mise en visibilité de tâches plus circonscrites et ponctuelles (petits services, services à la demande, mission freelance, micro-tâches), demande qui jusqu'ici pouvait être mal ou non satisfaite, ou relever davantage de l'économie informelle.

Une facilitation de l'appariement entre l'offre et la demande

Par le renforcement du niveau général d'information dont disposent candidats/prestataires et employeurs/donneurs d'ordre, les plateformes contribuent à un meilleur appariement entre les parties en mobilisant les potentialités du big data. On retrouve ici l'enjeu de la mise à disposition d'outils d'intermédiation permettant de faire face à un volume d'information toujours plus important. Nombre de job boards et d'agrégateurs mettent en avant le développement de technologies innovantes de sélection des candidats dont les compétences répondent le plus aux attentes d'un recruteur ou des offres d'emploi répondant le plus aux attentes d'un candidat. C'est le cas par exemple de Monster qui a investi dans une solution d'analyse et de recherche sémantiques dans sa CV- thèque. C'est également le cas du site Qapa, qui met en avant son algorithme de matching. Certaines plateformes proposent également aux recruteurs l'envoi de mails groupés aux candidats aux profils les plus pertinents, mais aussi l'automatisation de la réception et du traitement des candidatures.

Un accès facilité au marché du service à la demande pour les travailleurs indépendant

En facilitant et en agrégeant la demande de services, et en sécurisant les transactions, les plateformes tendent à accroître la taille du marché et à réduire les coûts d'accès pour les travailleurs indépendants. Ce faisant, elles contribueraient à la création d'emplois (voir exemple d'Uber ci-contre). D'autre part, les plateformes de travail à la demande auraient pour avantage de : faciliter l'activité de personnes recherchant un complément de revenus ; révéler les aspirations et compétences entrepreneuriales de certains travailleurs ; faciliter l'évolution du travail indépendant occasionnel vers un statut d'autoentrepreneur ; de répondre aux préférences de certains travailleurs en matière de flexibilité du temps de travail et d'horaires.

Un tremplin vers l'emploi pour les personnes en difficulté sur le marché du travail

Du point de vue des politiques d'emploi et d'insertion, les plateformes de travail à la demande offriraient également plusieurs avantages. Le premier d'entre eux est qu'elles constituent une alternative à l'emploi salarié pour les chômeurs. Une étude récente (A.Landier et alii, 2016) portant sur les chauffeurs Uber en France montre que 25% des chauffeurs qui utilisent la plateforme uberX étaient au chômage juste avant de commencer à utiliser la plateforme, et que 43% de ces personnes étaient au chômage pendant plus d'un an avant de devenir partenaires Uber. De façon plus spécifique, les plateformes offrent des opportunités nouvelles pour les personnes rencontrant des freins particuliers pour accéder à l'emploi, telles que les jeunes, résidant en banlieue et pouvant subir des discriminations à l'embauche. On observe en effet que l'activité de voiture de transport avec chauffeur (VTC) est devenue en quelques années le premier secteur de création d'entreprises dans de nombreux territoires franciliens défavorisés, Seine-Saint-Denis en tête.

Un risque de destruction d'emploi

Le développement de l'économie numérique provoque la disparition tendancielle d'un certain nombre de professions. S'agissant des plateformes, ce phénomène prend plusieurs formes. Il peut s'agir du report sur l'utilisateur final : les technologies numériques permettent d'équiper les utilisateurs des outils nécessaires pour exécuter eux-mêmes certaines tâches, pouvant entraîner le recul des professions correspondantes (par exemple, les sites et applications d'achat en ligne affecte la profession de vendeur en magasin, la banque en ligne). On peut mentionner également la concurrence des amateurs : les technologies numériques permettent d'équiper des individus pour qu'ils puissent offrir un produit souvent moins cher et d'une qualité supérieure par rapport aux professionnels (par exemple, Airbnb permet à une multitude d'amateurs de concurrencer directement les hôteliers professionnels). Enfin, la pression concurrentielle exercée par les plateformes sur l'activité et les marges des entreprises classiques peut conduire ses dernières à supprimer un certain nombre d'emplois.

Un risque de dégradation de la qualité d'emploi

L'essor des plateformes tend à approfondir la tendance à la segmentation et à l'externalisation des processus productifs. Pour les entreprises, le recours à l'externalisation du travail se trouve facilité par la baisse des coûts de transaction, et encouragé par l'individualisation de la réputation des prestataires qui agit comme une incitation forte à la performance. Ce faisant, le modèle des plateformes suscite des inquiétudes sur l'évolution de la qualité des emplois, ce que traduit l'expression d'« uberisation » de l'économie. En effet, l'essentiel de l'activité des plateformes ne se situe pas à l'intérieur de l'entreprise mais à l'extérieur : ainsi, Uber emploie moins de 1 000 salariés mais compte plus d'un million de chauffeurs associés. Si ce modèle se généralisait, une part conséquente de la production serait assurée hors du cadre traditionnel de l'entreprise et de la relation classique d'emploi. En ce sens, l'essor des plateformes peut soulever la crainte de voir reculer le statut de salarié et les protections qu'il offre (contrat de travail protecteur, rémunérations et durée du travail fixes, assurance contre les « risques sociaux ») en contrepartie de la subordination à l'employeur. Les emplois offerts par les plateformes dérogent presque en tout point à ces standards et rappellent à certains égards les formes de travail prédominantes avant l'essor du salariat. Les « collaborateurs » supportent les risques liés à leur activité (investissement, incertitude quant à leurs revenus) sans bénéficier des opportunités de richesse des chefs d'entreprise, le montant de leur capital et les possibilités de son exploitation étant généralement limités. En particulier, ils ne peuvent compter sur la revente de leur outil de travail pour assurer leur retraite, ni sur leurs revenus pour faire face aux autres « risques sociaux ».

Un risque de dépendance économique

Une autre limite importante des plateformes est qu'elles favoriseraient l'augmentation du nombre de travailleurs juridiquement indépendants mais économiquement dépendants. Une personne travaillant via une plateforme telle qu'Uber présente plusieurs caractéristiques le rapprochant du travailleur indépendant : elle assume l'investissement et l'entretien de son outil de travail ; elle est libre de choisir ses horaires et de servir ou non certains clients ; elle peut travailler simultanément avec plusieurs plateformes concurrentes, sans avoir à en rendre compte à aucune d'entre-elles. Néanmoins, ce travailleur n'est pas pleinement indépendant dans la mesure où son activité dépend plus ou moins fortement de ces plateformes, le cas emblématique étant celui où le collaborateur tire l'ensemble de ses revenus des prestations qu'il réalise par l'intermédiaire d'une seule et même plateforme. La dépendance économique renvoie également au rapport de force défavorable que peuvent subir les collaborateurs lorsque la plateforme leur impose de façon unilatérale des règles encadrant le travail – obligations en matière de contenu de la prestation de service, conditions tarifaires, déréférencement de prestataire, contrôle de l'activité, etc. – sans pour autant être redevable des obligations liées au statut d'employeur. Enfin, la dépendance économique peut venir également des effets de subordination découlant de l'externalisation de l'évaluation du travail des collaborateurs sur les clients eux-mêmes par le biais des systèmes de notes et de commentaires. Ce système permet aux plateformes d'entretenir une concurrence permanente entre les collaborateurs, pouvant aboutir à des sanctions lorsque la note moyenne est jugée durablement insuffisante. Ces travailleurs seraient ainsi privés deux fois de protection : n'étant pas salariés, ils ne peuvent prétendre à la protection juridique qu'offre le code du travail ; n'étant pas réellement indépendants, ils ne bénéficient pas de la protection économique que donne la multiplicité des donneurs d'ordre.

L'exemple de Leboncoin : deuxième site de publication d'offres d'emploi après Pôle Emploi (N. Silbert, 2016)

Présents sur de nombreux marchés d'achat/location/revente de l'économie collaborative, le site Leboncoin est également devenu en quelques années la deuxième plateforme de publication d'offres derrière Pôle emploi, avec 300.000 annonces en ligne. Gratuit, simple d'utilisation et jouant la carte de la proximité, Le Bon Coin tend à rendre visible un marché de masse caché jusque-là en facilitant la publication d'une offre d'emploi par n'importe quelle entreprise.

L'exemple de LinkedIn et Viadeo : des passerelles permettant aux entreprises de toucher les « candidats passifs » (COE, 2015)

Avec respectivement 11 et 10 millions de membres, LinkedIn et Viadeo constituent les deux réseaux sociaux professionnels les plus utilisés en France. Ces réseaux permettent à leurs utilisateurs de développer de nouveaux partenariats professionnels, de saisir des opportunités d'affaires, de mettre en valeur leur profil. Ce faisant, les réseaux sociaux professionnels permettent aux entreprises de toucher des salariés en poste, en veille ou non pour changer d'emploi. Ils offrent ainsi de nouvelles possibilités d'approche directe des candidats potentiels, qui était jusque-là réservées essentiellement aux cabinets de recrutement spécialisés.

L'exemple du « Conseiller emploi virtuel » de Jobijoba

Premier agrégateur d'offres d'emploi en France (+ d'un million d'offres récoltées sur plus de 400 sites internet), le site Jobijoba propose depuis le printemps 2015 un service entièrement gratuit destiné à guider les chercheurs d'emploi. Il permet à chacun de :

- « Se situer sur le marché » : un état des lieux personnalisé en temps réel est présenté au candidat avec des informations liées au métier recherché, le salaire moyen de ce métier, les compétences les plus demandées par les recruteurs, la répartition des types de contrat...

- « Explorer le marché par compétence » : le Conseiller Emploi Virtuel analyse les compétences du candidat et lui suggère des métiers en affinité avec celles-ci dans le but d'augmenter ses chances de trouver un job.

- « Trouver toutes les opportunités » : à partir de l'analyse du profil du candidat et de sa navigation sur Jobijoba, le conseiller rassemble toutes les offres d'emploi dans un seul et même endroit afin de lui faire gagner du temps.

De la difficulté d'établir l'impact net des plateformes sur le volume d'emploi : les exemples d'Uber et d'Airbnb (IGAS, 2016 ; Asteres, 2016)

Comme le souligne un récent rapport publié par l'Inspection Générale des Affaires Sociales, l'impact net des plateformes collaboratives sur l'emploi n'est non précisément documenté, ni univoque. A ce stade, il ne paraît pas possible de confirmer ou d'infirmer de façon claire les craintes exprimées par les taxis et les hôteliers à l'égard de plateformes telles qu'Uber et Airbnb. L'IGAS évoque une étude américaine publiée en 2015 concluant à la baisse de 8 à 10 % du chiffre d'affaires de l'industrie hôtelière à Austin (Texas) en raison de l'arrivée d'Airbnb. Cette étude souligne cependant que cet effet d'éviction touche seulement l'hôtellerie bas de gamme et est compensé par l'élargissement de la demande. S'agissant des effets d'Uber sur l'emploi, selon une étude publiée par le cabinet Astéres (commanditée par Uber), 10 000 emplois indépendants de chauffeurs ont déjà été indirectement créés en région parisienne en 4 ans et les comparaisons internationales montrent qu'une réglementation adaptée pourrait permettre de créer plus de 100 000 emplois de chauffeurs en France. La même étude souligne toutefois qu'une application de réservation comme Uber devrait à terme détruire de l'emploi dans les centrales traditionnelles de réservation de taxis et VTC, sans donner d'éléments chiffrés.

2.4 Quels effets potentiels en matière d'attractivité touristique ?

Les plateformes peuvent contribuer à consolider l'attractivité touristique du territoire... mais au risque d'une dépendance accrue à l'égard des plateformes

Pour les territoires, les plateformes peuvent incarner une promesse pour le moins alléchante : pouvoir être visible et mis en relation avec la masse des internautes du monde entier. Les plateformes peuvent ainsi être envisagées comme un levier pouvant contribuer à l'attractivité touristique de la métropole. Avec l'essor des compagnies aériennes low-cost, les plateformes semblent en effet participer de l'engouement pour le tourisme de court séjour à travers l'Europe.

Pour autant, si les territoires voient leur attractivité s'accroître sensiblement grâce à l'audience des plateformes, cela peut vouloir dire aussi qu'une part croissante de leur dynamisme touristique va dépendre d'acteurs qui leur sont extérieurs : les plateformes. Autrement dit, la dépendance extérieure tendrait à s'accroître, avec les risques que cela soulève.

Références : Conseil National du Numérique, 2014 ; Airbnb, 2015 ; C. Sommaruga, 2016 ; Jean-Noël Escudié, 2016)

OPPORTUNITÉS

Un levier pour renforcer la notoriété de la destination en France et à l'international

Dans le domaine de l'hôtellerie par exemple, il est avéré que les plateformes de réservations en ligne ("Online Travel Agencies") sont des apporteurs d'affaires performants (par exemple, booking.com). Lorsqu'un établissement commence à se distribuer via ces plateformes, sa visibilité (notamment internationale), ses réservations et donc son chiffre d'affaires augmente. Facile et rapide à mettre en œuvre, l'utilisation des plateformes de réservation permet aux établissements d'améliorer le service rendu au client.

Une offre d'hébergement complémentaire permettant d'attirer de nouveaux touristes et de faire face aux pics de fréquentation

En facilitant l'organisation et en réduisant le coût du séjour, les plateformes peuvent permettre d'attirer de nouvelles catégories de touristes. Selon une étude présentée par Airbnb en novembre 2015, Airbnb constituerait une offre d'hébergement complémentaire de l'hôtellerie. Moins onéreux tout en restant qualitatif, ce mode d'hébergement permettrait d'attirer des touristes qui ne seraient pas venus autrement. Airbnb en veut pour preuve que 83% des voyageurs Airbnb en France n'auraient pas effectué de séjour si l'hôtel avait été la seule option, et 23% d'entre eux ne seraient pas venus en France, ou ne seraient pas restés aussi longtemps sans Airbnb. Au total, Airbnb chiffre à 2,3 milliards d'euros et 13 300 emplois les retombées directes, indirectes et induites des voyageurs Airbnb pour l'économie française. S'agissant spécifiquement du cas parisien, Airbnb a indiqué fin septembre que les hôtes Airbnb d'Ile-de-France ont accueilli 700.000 touristes entre le 15 juin et le 15 septembre 2016 pour un séjour d'une durée moyenne de quatre jours et que près de la moitié de ces touristes venaient de pays extra-européens. Airbnb souligne également qu'elle a versé 5,5 millions d'euros de taxes de séjour en un an à la mairie de Paris.

D'autre part, par la mise à disposition flexible d'actifs sous-exploités, les plateformes peuvent permettre aux territoires de mieux faire face aux pics de fréquentation touristique lors de certains événements, en palliant la saturation de l'offre professionnelle et en évitant d'avoir à investir dans de nouvelles infrastructures.

MENACES

Un risque de dépendance économique

Les plateformes peuvent potentiellement amplifier le dynamisme touristique des territoires. De ce fait, plus ce phénomène prendra de l'ampleur et plus une part importante de l'économie touristique locale dépendra du flux touristique généré par les plateformes. Autrement dit, la contrepartie de cette attractivité accrue est qu'elle dépend d'acteurs - les plateformes - sur lesquels les territoires n'ont pas de prise. Cette dépendance peut ainsi soulever un risque à double tranchant :

- les conséquences néfastes en terme d'attractivité découlant de la fermeture du service de la plateforme ou du déréférencement du territoire ;
- la montée des exigences (financières par exemple) des plateformes à l'égard des territoires en contrepartie de leur contribution à l'attractivité de ces derniers.

Un risque de déstabilisation du marché local du logement

En facilitant et en augmentant la lucrativité de la location ponctuelle d'un logement (ou d'une partie de celui-ci), les plateformes telles qu'Airbnb soulèvent le risque non négligeable de voir une partie du parc local de logement aujourd'hui louée dans la durée à des habitants transférée sur le marché de la location touristique de courte durée. Ce risque, souvent dénoncé ces dernières années, apparaît d'autant plus aigu dans les métropoles où la situation immobilière est déjà tendue avant l'arrivée des plateformes.

2.5 Quels effets potentiels en matière de services aux habitants ?

Les plateformes peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité de vie des habitants... mais les services proposés peuvent présenter certains effets pervers.

L'essor de plateformes telles que Uber, Airbnb ou Blablacar montrent que l'attractivité de l'intermédiation numérique auprès des consommateurs/usagers d'un territoire est loin de se résumer à la commercialisation de biens et de services immatériels. Elle peut porter également sur des dimensions emblématiques du fonctionnement des villes : le logement et la mobilité. Les plateformes prétendent en effet pouvoir apporter de nouvelles solutions pour optimiser deux marchés emblématiques du fonctionnement des villes : le logement et la mobilité. Avec à la clé, une meilleure satisfaction des habitants et de nouvelles sources de revenus pour ceux-ci, et de nouveaux points d'appui pour les collectivités pour mettre en œuvre leurs politiques.

Pour autant, la mise à place de tels services numériques n'est pas exempte de risques tant pour l'utilisateur que pour la collectivité.

Références : Conseil National du Numérique, 2016 ; O. Montel, 2016 ; Airbnb, 2015 ; H. Guillaud, 2016 ; S. Grumbach, 2015, 2016 ; C. Benavent, 2016 ; D. Demailly et M. Saujot, 2016 ; T. Penard, 2016)

OPPORTUNITÉS

Une nouvelle offre de mobilité attractive pour les habitants

Pour certains, les nouvelles offres de mobilités que sont les chauffeurs à la demande - Uber, Lyft, etc. - ou le covoiturage constituent un complément tout à fait précieux aux modes de transport classiques (automobile individuelle, taxi, transports en commun). En effet, en proposant un service de mobilité à la fois personnalisé - grâce à la géolocalisation et aux algorithmes de matching - et bon marché - en raison du report des coûts du service sur un chauffeur indépendant ou particulier - les plateformes semblent en mesure d'apporter une réponse satisfaisante aux besoins de mobilité des habitants.

Une alternative à moindre coût au développement d'un réseau de transport en commun pour la collectivité

Les plateformes peuvent également présenter un intérêt particulier pour les collectivités en tant qu'auxiliaires de leur politique publique de déplacement.

- Les services offerts par les plateformes peuvent constituer une incitation pour les habitants à moins utiliser de façon individuelle leur automobile ou à l'utiliser de manière collective, et ainsi contribuer à l'objectif de part modale de la voiture individuelle.

- De même, les collectivités sont attentives à la prévention des épisodes de congestion urbaine. Or, les plateformes prétendent apporter des outils permettant d'optimiser de façon fine et en temps réel la rencontre entre l'offre et la demande de mobilité automobile.

- Enfin, parce que les nouveaux services de mobilité proposés par les plateformes n'impliquent pas de développer de nouvelles et coûteuses infrastructures, la collectivité peut y voir une contribution à l'objectif de maîtrise des dépenses publiques.

Ainsi, un certain nombre de villes américaines qui peinent à financer leurs services de transport en commun et assurer un taux d'utilisation suffisant au regard de ce coût, ont signé des accords avec Uber, Lyft ou Google pour leur confier la gestion d'une offre de transport locale, moyennant le versement de subventions publiques.

Des sources de revenus supplémentaires pour les habitants qui peuvent permettre d'alléger le coût de la vie en ville

Les marketplaces et les plateformes de l'économie collaborative permettent aux particuliers de trouver de nouvelles sources de revenus : en revendant leurs produits (Leboncoin), en économisant sur leurs frais de transport (BlaBlaCar), en louant occasionnellement leur logement (Airbnb) ou d'autres biens durables (Zilok), en vendant des petits services (TaskRabbit, Jemepropose), etc. Ce faisant, les plateformes peuvent aider certains ménages à faire face aux coûts souvent élevés de la vie dans une métropole : montant du loyer/des mensualités du logement, assurance et coûts d'entretien d'un véhicule automobile, etc. Dans une étude présentée en novembre 2015, Airbnb revendique ainsi avoir généré 481 millions d'euros de revenus pour ses hôtes français entre septembre 2014 et août 2015, dont 8,6 millions d'euros pour les hôtes lyonnais. Cette étude indique également que les hôtes utilisent la plupart de leurs revenus Airbnb pour financer les dépenses courantes du ménage, et que 42% des hôtes Airbnb affirment que cette source de revenus les aide à conserver leur logement.

Un risque d'inéquité devant le service

Par certains côtés, le niveau de qualité des services offerts par certaines plateformes semble se rapprocher des standards des services publics classiques : continuité de service, évolution et adaptabilité du service... Pour autant, le risque d'inéquité devant l'offre de service ne peut être évacué dans la mesure où certains publics ou territoires peuvent apparaître comme insuffisamment solvables ou attractifs pour bénéficier des services des plateformes. Par exemple, le service de transport mis en place par Uber dans la ville américaine d'Alamonté à la demande de la municipalité est pour l'instant inaccessible à ceux qui n'ont ni smartphone ni carte de crédit ainsi qu'aux personnes handicapées (c'est-à-dire les plus pauvres, ceux qui bénéficient potentiellement le plus du transport public).

Autre exemple, certaines plateformes pratiquent le « surge pricing », c'est à dire un système de tarification individualisée. Chaque consommateur se voit offrir le prix maximal qu'il est prêt à payer, selon le lieu et le moment, et compte tenu d'une comparaison permanente des prix entre concurrents. Ce type de tarification permet ainsi aux plateformes de maximiser la captation de la propension à payer du consommateur. Le « surge pricing » mis en place par la plateforme Uber en constitue un exemple emblématique : lorsqu'à un instant et dans un lieu donné, la demande est plus élevée que le nombre de conducteurs disponibles, l'algorithme multiplie les prix par un coefficient variable calculé de manière à rééquilibrer l'offre à la demande. Le fait que chaque consommateur paie potentiellement un prix différent pour l'usage du même service peut-il être compatible avec le principe de service public?

L'inéquité devant le service rendu par les plateformes peut également concerner l'autre face, celle des fournisseurs. Par exemple, la possibilité de mettre ponctuellement en location son logement sur Airbnb ne soulève pas les mêmes opportunités selon que l'on habite dans les centres urbains ou en banlieue.

De même, une étude récente portant sur la plateforme Blablacar montre que les conducteurs ayant un nom à « consonance arabe ou musulmane » ont une probabilité significativement plus faible d'attirer des passagers que des conducteurs ayant un nom à « consonance française » (avec un écart dans les taux de remplissage de 13 points), et affichent des prix plus bas sur les trajets qu'ils offrent. L'explication avancée est l'existence de comportements discriminatoires de la part des utilisateurs de Blablacar, similaires à ceux observés aux Etats Unis sur AirBnB.

Au total, les plateformes peuvent contribuer à renforcer les inégalités socio-économiques, et notamment patrimoniales.

La question de l'utilisation commerciale des données des utilisateurs du service

Le développement des plateformes prend appui sur l'émergence de technologies de collecte, de stockage et de traitement des données massives et l'extension potentiellement considérable du champ des données personnelles ; et ce sans que la politique des plateformes concernant l'étendue, les modalités et les finalités de l'exploitation de ces données ne fasse l'objet d'un consentement conscient et éclairé de la part des utilisateurs. Dans le cadre actuel, les utilisateurs sont ainsi poussés à se dévoiler toujours plus, sans réelle maîtrise de l'usage qui est fait de leurs données, alors que les entreprises sont largement protégées par la confidentialité des affaires. Cette situation n'est pas sans soulever des interrogations sur le bien fondé sur certaines pratiques des plateformes.

On peut évoquer par exemple l'utilisation commerciale des données collectées localement (par exemple des traces de géolocalisation des habitants dans les rues commerçantes de la ville) dans le cadre d'une délégation de service public : serait-il acceptable par le contribuable et la collectivité qu'une plateforme bénéficiant de subventions publiques puissent librement faire commerce auprès de tiers des données collectées localement ?

Un risque de perte de maîtrise de la politique de déplacement

Si Uber et autres se présentaient jusqu'à présent comme une solution complémentaire aux transports publics, la possibilité qu'ils puissent demain les remplacer n'est plus inenvisageable. C'est en tous les cas le pas qu'ont franchi un certain nombre de villes américaines. Toutefois confier ainsi les rennes de la gestion opérationnelle de l'offre de transport locale n'est sans risques pour la collectivité, lesquels peuvent remettre en cause *in fine* sa capacité à décider et mettre en oeuvre une politique publique de déplacement.

- le caractère automatisé des calculs d'itinéraires opérés par les plateformes peut induire des flux de déplacements contraires aux priorités de la collectivité, qui peut souhaiter par exemple limiter le trafic automobile dans tel secteur de la ville. C'est par exemple ce dont se plaignent certains habitants du quartier de résidentiel de Takoma à Wahsington, désormais traversé par des centaines de voitures par heure en raison des indications fournies aux automobilistes par l'application waze (application de trafic et de navigation communautaire ayant la plus grande communauté dans le monde).

- dès lors que les plateformes maîtrisent les données clés sur la gestion du service et refusent de les mettre à disposition de la collectivité (comme c'est le cas s'agissant du contrat liant Uber à la ville américaine d'Alamonte), il apparaît difficile pour cette dernière d'évaluer la qualité du service.

- l'essor des services de mobilité offerts par les plateformes peut constituer une concurrence préjudiciable à la fréquentation des réseaux de transports publics et entraîner, à terme, leur disparition.

- si la collectivité démantèle en large partie ses services de transport en commun pour laisser la place aux services de plateformes, elle peut se retrouver dans situation de dépendance digne à l'égard de ces dernières : comment refuser une demande d'augmentation des subventions dès lors que la collectivité ne dispose plus du personnel et des véhicules pour remettre en place un service de transport.

2.6 Quels effets potentiels en matière de fiscalité locale ?

Les plateformes peuvent permettre aussi bien un accroissement des rentrées fiscales... qu'une rétractation de celles-ci

Dès lors que les entreprises locales se saisissent avec succès des opportunités commerciales – app economy, e-commerce, exportation, etc. – soulevées par les plateformes, les collectivités territoriales peuvent espérer voir leurs rentrées fiscales se consolider. Il s'agit des situations dans lesquelles les ventes de biens ou services réalisées via les plateformes connaît une croissance soutenue. Une perspective plus ambitieuse renvoie à l'hypothèse selon laquelle une start-up locale parviendrait à devenir une plateforme globale dominant un marché donné.

Toutefois, comme on l'a vu plus haut, il faut compter, avec l'effet récessif que peut avoir l'activité des plateformes sur les entreprises locales : quel bilan consolidé entre les entreprises qui tirent parti des plateformes et celles qui en subissent avant tout la concurrence ? Autrement dit, en pesant sur l'activité locale, les plateformes peuvent entraîner une rétractation de la matière imposable. De plus, un trait commun des grandes plateformes numériques réside dans leur capacité à conserver une part particulièrement élevée des bénéfices qu'elles tirent de leurs activités à travers le monde par le biais de stratégies d'optimisation fiscale.

Références : P. Collin et N. Colin, 2013 ; O. Sichel, 2014 ; S. Grumbach, 2015 ; J. Charrié, 2016 ; J. Charrié et L. Janin, 2016 ; Conseil National du Numérique, 2015 ; rapport Terrasse, 2016.

OPPORTUNITÉS

De nouveaux marchés permettant plus croissance et donc davantage de rentrées fiscales

Parce qu'elles permettent d'organiser la mise en relation d'un nombre très important d'utilisateurs, les plateformes font miroiter la possibilité d'accéder à moindre coût et de manière facilitée à un marché très étendu (potentiellement mondial). De ce fait, les entreprises locales proposant une offre particulièrement compétitive sur ces marchés pourraient connaître une croissance nettement plus rapide que celle qu'elles auraient pu atteindre si elles avaient dû en passer par une conquête "physique" des marchés en question (par la création d'un réseau de points de vente ou de commerciaux par exemple). Ainsi, en offrant des possibilités inédites de relations commerciales à distance, les plateformes permettent aux entreprises locales de créer davantage de valeur à partir de leur territoire d'implantation. De ce fait, ce dernier peut espérer bénéficier au plan fiscal du succès des entreprises locales sur les marchés numériques.

Un risque de rétractation des rentrées fiscales

Force est de constater que les principales plateformes qui dominent aujourd'hui l'économie numérique disposent d'une capacité inédite à créer ou capter de la valeur partout dans le monde pour en concentrer le revenu qui en résulte en quelques points du globe, là où sont localisés leurs centres de décision, leurs actifs ou leur trésorerie. Cette évolution s'avère préjudiciable aux rentrées fiscales des territoires qui accueillent seulement les utilisateurs des plateformes. Cette concentration des richesses paraît inhérente à l'activité et aux stratégies des plateformes globales.

Tout d'abord, comme on l'a vu plus haut, l'activité des plateformes peut induire une rétractation de la valeur créée dans l'économie locale – transfert de chiffre d'affaires des professionnels vers les particuliers ; captation de la demande locale au détriment des producteurs locaux ; pression sur la marge des producteurs – qui a pour conséquence une réduction mécanique du volume des bénéfices déclarés par les entreprises locales aux autorités fiscales du territoire.

De plus, non seulement les plateformes numériques captent une part de plus en plus grande de la création de valeur dans un nombre croissant de secteurs économiques et de territoires, mais elles se distinguent également par leur capacité à préserver leurs bénéfices de l'imposition. En effet, si la pratique de l'optimisation fiscale est commune à tous les groupes multinationaux, elle est cependant plus facile à mettre en œuvre dans l'économie numérique. Les plateformes privilégient un modèle de création de valeur où les employés sont remplacés par des utilisateurs, les matières premières par des données et les machines par des algorithmes. Le peu de salariés et d'immobilisation d'actifs corporels est un frein à la matérialisation, et donc à la localisation, de son activité sur les territoires où elle compte des utilisateurs. Les règles territoriales de l'impôt sur les sociétés s'avèrent inadaptées à l'économie numérique dans la mesure où, selon le droit français, seuls sont imposables en France les bénéfices des entreprises exploitées sur le territoire français (quel que soit le lieu d'implantation de leur siège), l'exploitation d'une activité étant jugée uniquement au regard de critères de présence tangible sur le territoire – présence d'un établissement ou de représentants sans personnalité indépendante – rarement vérifiés dans les activités caractéristiques de l'économie numérique. De plus, du fait de la virtualité de leurs principaux actifs et de leurs activités, ces entreprises bénéficient au mieux des possibilités des dispositifs de prix de transfert qui permettent de déplacer les bénéfices dans des pays à faible imposition en y rémunérant des actifs incorporels (redevance de propriété intellectuelle, concession de licence de marque).

Au total, face au découplage méthodique entre lieu « d'établissement » et lieu « de consommation » de la valeur opéré par les plateformes, aucune règle fiscale ne garantit pour l'heure que le fait de servir des utilisateurs sur le territoire d'un État génère des recettes fiscales pour celui-ci. En d'autres termes, faute de leviers d'imposition, la puissance publique se retrouve dans l'impossibilité d'organiser la diffusion dans l'ensemble de l'économie des gains de productivité issus de l'économie numérique. Le manque à gagner fiscal, même s'il reste difficile à évaluer, est vraisemblablement massif. Dans un avis de février 2012, le Conseil National du Numérique estimait que les revenus générés par Google, Apple (iTunes), Amazon et Facebook en France étaient de l'ordre de 2,5 à 3 milliards d'euros et que ces entreprises acquittaient seulement 4 millions d'euros en moyenne par an au titre de l'impôt sur les sociétés alors qu'elles pourraient être redevables, si le régime fiscal français leur était appliquée, d'environ 500 millions d'euros (Conseil National du Numérique, 2012).

Ajoutons que ces difficultés d'assujettissement à l'imposition sur les bénéfices se répercutent sur la fiscalité directe locale s'appliquant aux entreprises, à savoir la contribution économique territoriale (CET) qui présente deux composantes : la cotisation foncière des entreprises et cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises. Selon le code des impôts, une entreprise qui exerce en France une activité dont les bénéfices ne sont pas assujettis à l'impôt sur les sociétés (en application des règles de territorialité), ne pourra pas non plus être assujettie à la cotisation foncière des entreprises ni à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises pour cette activité, même si celle-ci entre dans le champ de ces deux impôts locaux.

2.7 Pour conclure, quels enjeux pour les métropoles ?

Pour les territoires, l'essor de l'économie des plateformes soulève de nombreuses opportunités mais également des menaces tout à fait significatives. A ce stade, les éclairages précédents permettent de dégager au moins trois grandes problématiques pouvant alimenter la réflexion stratégique de la métropole lyonnaise quant à son positionnement à trouver au sein de l'économie des plateformes.

Un enjeu d'objectivation de l'impact (positif ou négatif) des plateformes sur le territoire

La présence des plateformes sur les territoires se manifeste pour l'essentiel à travers l'activité de leurs utilisateurs locaux – particuliers et entreprises. Bien que diffus dans corps social et le tissu économique, ces usages peuvent cependant avoir un impact « agrégé » tout à fait significatif – positif et/ou négatif – sur la situation économique et sociale du territoire. Or, ces « effets macro » de l'activité des plateformes restent encore peu documentés. De ce fait, un premier enjeu majeur pour la métropole lyonnaise pourrait être de se donner les moyens de mieux objectiver les impacts positifs (opportunités) et négatifs (menaces) de la « présence » des plateformes sur son territoire.

Cette problématique renvoie tant aux conditions de capitalisation et de partage au niveau local des connaissances les plus récentes existantes en France et à l'étranger sur l'économie des plateformes et ses impacts territoriaux : pour les entreprises, les travailleurs, les consommateurs, les touristes, les habitants, la fiscalité locale, etc.

Cet enjeu d'objectivation soulève également la question des moyens d'observation ad hoc à mettre en place pour mesurer plus finement les phénomènes au sein de la métropole lyonnaise. Des enquêtes de terrains auprès des utilisateurs locaux des plateformes peuvent apporter un certain nombre d'éclairages. Toutefois, il convient de souligner que la compréhension de l'activité des plateformes passe également par un meilleur accès de la collectivité aux données collectées par celles-ci ; ce qui peut inciter par exemple à repenser le principe de l'open data sous l'angle de la réciprocité.

D'une manière générale, ceci amène à s'interroger sur le niveau de l'expertise locale – qu'elle émane des acteurs publics, de la sphère de la recherche publique, ou encore des entreprises locales – sur l'économie des plateformes. S'agissant d'une collectivité telle que la Métropole de Lyon, le chercheur Stéphane Grumbach appelle à un renforcement significatif des moyens organisationnels, humains et financiers dédiés à l'économie numérique :

« Il faut non seulement des décideurs éclairés et volontaristes, mais plus largement un acteur public en pointe sur ces enjeux. Or que voit-on aujourd'hui ? Une confrontation pour le moins inégale entre des plateformes qui ont la capacité de lever des milliards et recruter l'intelligence mondiale, là où l'Etat et les collectivités sont contraints de réduire leurs dépenses, ce qui se fait au détriment de leur capacité à se saisir de nouveaux enjeux. De fait, la compréhension qu'ont les collectivités des marchés, des modèles économiques et des technologies de l'économie numérique demeure des plus limitée. (...) En clair, si la Métropole de Lyon entend favoriser le développement d'un écosystème local propice à l'éclosion des plateformes de demain, il est crucial pour elle de se donner les moyens organisationnels, humains et financiers pour le faire. » (interview de Stéphane Grumbach, septembre 2016, millenaire3.com)

Un enjeu d'adaptation de la politique de développement économique à la nouvelle donne de l'économie des plateformes

La domination croissante des plateformes sur l'économie se fonde sur leur capacité à mettre les nouvelles technologies numériques au service d'une intermédiation efficace et de qualité entre une multitude de producteurs et de fournisseurs, dans un nombre toujours plus large de secteurs d'activités. Ce faisant, l'essor des plateformes numériques interroge directement les conditions de pérennité et de développement d'une large partie des entreprises locales existantes ; un constat similaire peut être fait concernant les perspectives d'emploi des actifs du territoire. En bref, une part importante de la dynamique économique de la métropole dans les années à venir apparaît liée à la montée en puissance des plateformes dans le fonctionnement de l'économie.

Dès lors, une question clé s'impose : comment faire en sorte que l'économie lyonnaise soit en mesure de mieux tirer parti des opportunités soulevées par l'économie des plateformes, et de mieux se prémunir des risques que celle-ci présente par ailleurs. On peut penser en effet que la réussite économique des territoires passera de plus en plus par leur capacité à accélérer et maîtriser la transformation numérique de leur économie.

De ce point de vue, au moins trois enjeux de développement économique méritent d'être soulignés :

- Les actifs grands lyonnais ne sont pas forcément tous « équipés » pour tirer pleinement profit des plateformes numériques pour trouver un emploi et/ou développer une activité indépendante. Certains outils demeurent encore peu connus ou insuffisamment mobilisés, comme les moteurs de recherche d'emplois recourant au big data. D'autre part, les personnes qui envisagent ou qui utilisent des plateformes de travail à la demande – comme Uber par exemple – pourraient être mieux informés des caractéristiques de leur fonctionnement, de leurs avantages et de leurs inconvénients ; par extension il pourrait être envisagé de créer localement un organisme de portage salarial collaboratif à l'image des umbrella companies britanniques, afin d'étendre aux travailleurs collaboratifs les protections du salariat et de fédérer leurs intérêts communs vis-à-vis des plateformes. Cet effort d'information auprès des actifs du territoire pourrait s'appuyer sur l'expertise développée localement sur l'économie des plateformes (voir enjeu précédent). Inversement, l'expérience accumulée par certains travailleurs dans l'usage des plateformes pourrait gagner à être mieux partagée au sein de la population active locale.
- L'essor des plateformes interroge plus moins directement la capacité de toute entreprise à inscrire son activité dans la nouvelle donne numérique, à engager au plus vite sa « transition numérique ». Cette problématique renvoie notamment à la question stratégique de l'intérêt et de la possibilité de se transformer ou pas en plateforme ; on peut cependant considérer qu'elle ne se pose réellement que pour une part restreinte des entreprises existantes. Plus largement, tout se passe comme si chaque entreprise locale - grandes firmes ou PME – était appelée à réinterroger la pertinence de son modèle économique à l'ère de l'économie des plateformes : comment digitaliser les process de production (back office) et la relation-client (front office) pour répondre aux nouvelles exigences de consommateurs habitués aux services numériques sur-mesure fournis par les plateformes ?

Il conviendrait dès lors d'adopter certains réflexes propres aux plateformes (Conseil National du Numérique, 2016) : se doter de modèles économiques et organisationnels davantage fondés sur la relation de service et l'écoute du client, développer de nouvelles compétences métier, développer leurs propres actifs technologiques et immatériels (bases de données, algorithmes...). Parce que les entreprises locales ne présentent pas toutes un niveau de maturité et une capacité organisationnelle, humaine et financière suffisants pour passer à l'action, un accompagnement spécifique pourrait être envisagé.

- Un troisième enjeu de développement économique renvoie à la capacité des entrepreneurs lyonnais à créer des plateformes du calibre de Google, Facebook et consorts ou plus modestement à conquérir l'économie des applications (« app economy »), c'est-à-dire figurer parmi les meilleurs « sur-traitants » des grands écosystèmes en présence : Google/Android, Apple/iOS, Amazon, etc. Le marché étant global et les coûts marginaux de production dérisoires, il peut s'agir là d'une source de revenus non négligeable pour les entreprises locales qui réussissent et donc pour le territoire. Toutefois, il faut garder en tête que l'économie des applications n'est rentable que pour une très faible part d'entre elles.

Un enjeu de préservation de la légitimité et de la souveraineté de la collectivité

L'essor des plateformes numériques ne remet pas seulement en question les positions acquises par telle ou telle entreprise sur l'échiquier économique. Il est également susceptible de fragiliser le pouvoir de régulation et d'action des collectivités sur leur propre territoire. En effet, selon Stéphane Grumbach, la révolution des plateformes est aussi politique. Un premier aspect, souligné dans les pages précédentes, renvoie au fait que les stratégies de captation de la valeur et d'optimisation fiscale mises en place par certaines plateformes pourraient se traduire par un « manque à gagner » croissant pour les collectivités locales et donc un affaiblissement des moyens nécessaires à leur action.

Ensuite, en raison des liens directs qu'elles nouent avec une large partie des habitants, les plateformes peuvent bénéficier d'une adhésion plus forte que celle dont peut se prévaloir la collectivité qui administre le territoire. Dans ce contexte, il est difficile pour la collectivité de prétendre représenter l'intérêt de l'ensemble du territoire face à celui des plateformes.

Cette capacité des plateformes à nouer des relations directes et personnalisées avec une grande masse d'utilisateurs peut également inciter celles-ci à s'affranchir délibérément des réglementations en place – en matière de régulation de la concurrence, de sécurité dans les différents territoires où elles interviennent. Comme le souligne Stéphane Grumbach (2016), les plateformes agissent bien souvent en faisant le pari que leur domination globale amènera tôt ou tard les réglementations locales à changer en leur faveur.

Une autre dimension politique de la prédominance des plateformes réside dans la connaissance des territoires sur lesquels elles interviennent que leur procure la maîtrise ces données. Ce qui place potentiellement les plateformes en position de contester l'expertise de la collectivité concernant la compréhension du fonctionnement du territoire et de ses enjeux.

Au final, c'est bien la légitimité des collectivités à définir des orientations politiques et à développer des services publics financés par l'impôt, qui peut se trouver déstabilisé par le déploiement local des services offerts par les plateformes. Ces derniers pourraient en effet se révéler plus performants et plus qualitatifs. De plus, en se centrant sur l'utilisateur individuel, sur ses besoins spécifiques et en le suivant dans ses déplacements, les services des plateformes tendent à accentuer le décalage entre les modes de vie des habitants et les frontières territoriales résultant des découpages administratifs. Dans une note récente consacrée à l'administration numérique, le Conseil d'Analyse Economique envisage ainsi un avenir dans lequel la donnée (et non le service lui-même) pourrait être placée au cœur de l'action publique, l'État se réorganisant comme une plateforme collectant les données apportées par les citoyens et déléguant le service à des entreprises (CAE, 2016).

Dès lors, le remplacement de services publics par des services privés assurés par des plateformes peut être amené à se développer. Or, si les services offerts par les plateformes semblent présenter certains aspects des services publics – continuité de service, évolution, adaptabilité,... – il va sans dire qu'une différence de taille réside dans le fait que les premiers répondent à une finalité essentiellement commerciale. Aussi, dans une perspective où les services des plateformes tendraient à se substituer aux services publics locaux, la question de la participation de la collectivité à la gouvernance des services numériques se déployant sur son territoire ne peut manquer d'être posée : quelle évaluation de la qualité du service ? Quel contrôle de l'activité, de l'évolution des prix, de la valorisation commerciale des données issues des utilisateurs locaux, etc. ? Quelles réactions possibles si tel ou tel service offert par les plateformes venait à être stoppé de façon unilatérale ? Peut-il être acceptable de placer au même niveau la collectivité et la plateforme dans la gouvernance des affaires publiques locales ?

3. Les relations plateformes-collectivités : études de cas

En complément de la partie précédente, ce dernier chapitre se penche sur les relations concrètes pouvant s'établir entre plateformes et collectivités dans certains territoires.

Si de plus en plus de métropoles sont conscientes des enjeux soulevés par le développement de ces plateformes numériques, la plupart tatonnent sur la manière de gérer ce phénomène. En prenant des exemples et en étudiant quelques cas pratiques, nous illustrerons différentes tactiques employées par celles-ci (sources documentaires présentées à la fin du document). A défaut de stratégies clairement formulées, on observe différentes attitudes et différentes manières de défendre leurs intérêts.

Même si les contextes économiques, sociaux, culturels, politiques et juridiques sont propres à chaque territoire, trois grands modes de relations se dégagent : le conflit, la négociation des règles et la collaboration. En fonction de l'évolution des rapports de force, une situation de conflit peut déboucher sur la négociation de nouvelles règles du jeu, ou un partenariat ponctuel dégénérer...

3.1 Quand les collectivités et les plateformes entrent en conflit

Dans certains cas, les intérêts des plateformes numériques et ceux des collectivités divergent au point de mener à un conflit ou à une condamnation directe par la puissance publique des pratiques de l'entreprise. Cette situation résulte souvent d'une convergence de plusieurs facteurs ayant un impact négatif pour la collectivité et l'intérêt général (perturbation du système économique local, nuisances, pratiques illégales...) ou de l'échec de négociations autour de la régulation du secteur. Pour intervenir face à ce qu'elle considère comme des effets indésirables, la collectivité est souvent démunie, et doit se contenter des outils juridiques et médiatiques qui sont à sa disposition. S'en saisir représente un enjeu important dans le rapport de force avec les plateformes. Celles-ci tentent en général de maintenir des formes de coopération ou négociation, pour entretenir une image positive auprès des usagers. Mais lorsque les désaccords sont profonds, les plateformes disposent d'une force de communication importante et n'hésitent pas à contre-attaquer sur des terrains économiques ou juridiques, voire politiques et réglementaires.

Airbnb porte plainte contre la réglementation de San Francisco

Le contexte

Dans un contexte de marché très tendu, la ville de San Francisco souhaite maîtriser l'augmentation des prix des logements, provoquée en partie par la multiplication des locations courtes durées via la plateforme Airbnb. Depuis fin 2014, elle exige donc des habitants qu'ils soient inscrits au préalable pour proposer leur logement à la location. Elle a chargé la plateforme de vérifier la bonne inscription des loueurs et a pourtant constaté que le nombre d'inscrits était resté largement inférieur au nombre d'offres présentes sur le site. Face à la menace d'amendes décidées par le conseil municipal en juin 2016, l'entreprise a porté plainte contre cette mesure qu'elle juge abusive. Elle considère qu'elle n'est pas en mesure de demander autant d'informations aux habitants, et que la collectivité est responsable de ce problème parce que le système d'inscription était défaillant.

Les enjeux

L'objectif de la ville est de contenir l'inflation immobilière, et elle a choisi dans ce cas de contraindre la plateforme à surveiller les pratiques des utilisateurs. Contre cette décision, Airbnb affirme que la tâche n'est pas de sa responsabilité, et continue d'avancer que son impact est positif puisque les compléments de revenus issus des locations aident les habitants à financer leurs logements. Face à cette résistance, l'enjeu pour la ville est de parvenir à faire appliquer les réglementations établies pour protéger son parc de logements de l'invasion de lieux d'accueil touristique. La décision judiciaire donnera une réponse à cette question importante : est-ce la responsabilité de la plateforme ou celle de l'administration publique de contrôler le comportement des utilisateurs ?

Ici, la régulation souhaitée par la ville a été forte et non négociée avec l'entreprise. Les outils dont dispose la collectivité sont essentiellement juridiques et la plateforme a choisi de répondre sur le même terrain. Toutefois, les plateformes ont aussi un pouvoir médiatique important et renforcent souvent leur réponse juridique par des campagnes de communications mettant en avant les bénéfices de leur service pour les habitants et l'injustice de la décision publique. Elles peuvent même mobiliser des moyens très importants pour ce lobbying (11 millions \$ à NYC et 8 millions \$ à San Francisco lors du référendum local organisé sur la régulation du marché). Faire basculer l'opinion publique de son côté est aussi une clé de réussite mais parfois l'argent n'est pas une garantie de la réussite...

En 2015, Airbnb avait lancé une campagne à San Francisco qui lui avait valu un fort rejet par l'opinion publique tel qu'elle fut très rapidement retirée.



Uber joue la carte médiatique et politique face au maire de New-York

Le contexte

En 2015, face au constat de l'augmentation de la densité du trafic à New-York depuis l'arrivée du service de transport à la demande Uber, le maire a voulu freiner l'expansion de l'activité le temps de mener une étude de son impact sur l'environnement urbain. Cette stagnation imposée de l'activité était aussi justifiée par la critique des conditions de travail des chauffeurs. L'entreprise a vivement contesté

cette décision, en employant des méthodes de communication dirigées directement à l'encontre du maire Bill de Blasio et en mobilisant des arguments politiques.

Les enjeux

Face à cette décision, l'entreprise Uber a cherché à faire valoir ses intérêts en mettant en valeur les bénéfices de son service, en particulier dans des domaines sociaux et politiques. Elle a défendu le fait que les conditions de travail et de rémunération des chauffeurs Uber étaient meilleures que celles des taxis classiques et que ce service permettait à des milliers de personnes précaires appartenant à des minorités ethniques de travailler. Enfin, le service est présent dans des quartiers pauvres qui sont mal desservis par les transports en commun et les compagnies de taxis. L'entreprise a créé un nouveau standard de service, qui tend à souligner les faiblesses des services publics. Elle met en avant sa portée d'intérêt général et l'amélioration des conditions de vie des minorités ethniques qu'elle impulse, alors même que cette question représentait le point central du programme électoral du maire.

Pour la ville, les enjeux sont d'abord liés aux conditions de circulation et du niveau de pollution. La maîtrise de l'expansion d'une flotte de milliers de nouveaux véhicules sur les routes est importante pour la gestion des flux. De même, la connaissance de l'impact réel du développement de ce service permettrait de prendre les décisions adaptées pour l'action publique. L'expansion rapide d'un tel service représente une concurrence forte pour les compagnies de taxi, très développées à New-York, et pour les transports en commun. Ici intervient aussi un aspect politique, mettant en jeu les relations du maire avec les compagnies de taxi, soutien fort de sa campagne.

Paris s'oppose au service de livraison d'Amazon

Le contexte

Amazon a lancé à Paris un service de livraison en 1 heure, proposant plus de 20 000 produits de tous types, de l'alimentation aux équipements pour la maison. Pour la ville de Paris, qui n'était pas au courant de l'arrivée de ce service, il représente une concurrence déloyale pour les commerçants locaux et ne respecte pas les règles de concentration des commerces ni les taxes en vigueur. Par ailleurs, il serait une source de nuisances sonores et environnementales pour les habitants, du fait des livraisons réalisées en scooter ou en van.

Les enjeux

Dans ce cas, l'innovation de service vient perturber le système économique local, et aucune négociation ou forme de régulation autour de son arrivée n'a eu lieu. La ville de Paris souhaite défendre l'intérêt général et le respect des règles commerciales face à la plateforme numérique dont les objectifs reposent sur le déploiement de ce service et de l'augmentation du nombre de commandes. La maire de Paris n'a pas les moyens juridiques d'intervenir pour réguler ce service, et ne peut donc que communiquer sur sa désapprobation et faire appel aux instances nationales pour légiférer sur cette pratique. Encore une fois, la puissance publique doit s'adapter après coup à un nouveau phénomène qu'elle n'a pas anticipé et dont il est difficile de maîtriser le déploiement.

Les services d'Uber et de Lyft quittent la ville d'Austin

Le contexte

En mai 2016, les électeurs d'Austin confirment par un vote une ordonnance de la ville qui impose des réglementations restrictives à Uber et Lyft pour leur activité de VTC

(vérification stricte des chauffeurs, logo sur les véhicules, etc.). Alors que les deux sociétés ont dépensé près de 8 millions de dollars en lobbying et communication pour tenter d'empêcher l'application de cette nouvelle réglementation, elles décident finalement de cesser leurs activités sur le territoire de la ville. De nombreux passagers sont désormais dépourvus de ce moyen de transport alternatif, et, surtout, plus de 10 000 chauffeurs se retrouvent sans activité.

Depuis de nombreuses alternatives ont émergé dans cette ville qui connaît une pénurie de transport individuel à la demande : « marché noir » autour de groupes Facebook (certains groupes dédiés regroupent plus de 15 000 personnes) ou sur Craigslist ; accroissement du nombre de licences de taxis ; soutien public à une société de VTC locale qui recrute des chauffeurs en mode coopérative et accepte de se plier aux nouvelles réglementations ; et même une plateforme de chauffeurs en mode pair-à-pair qui fonctionne sur la base d'une blockchain et de « tokens » (Arcade City) !

Les enjeux

Ce conflit qui oppose la ville d'Austin au duo Uber et Lyft a conduit à la rupture des relations entre ces acteurs. La collectivité s'est appuyée sur une légitimité citoyenne pour imposer de fortes contraintes à l'exploitation du service de VTC. Son action a bousculé le duopole constitué par les deux grandes plateformes. Est-ce que les « disrupteurs » peuvent être « disruptés » ? Pour la ville et de nombreux habitants, c'est le signe d'une reprise en main de leurs intérêts collectifs. Pour les représentants des deux sociétés et certains de leurs chauffeurs, c'est un retour à l'ancien système sous la pression du lobby des taxis classiques.

L'enjeu pour la collectivité est double : asseoir sa décision sur une légitimité citoyenne et garantir l'émergence de solutions alternatives locales, crédibles et de qualité. L'avenir dira si elle y est parvenue.

Quelques pistes d'action pour la collectivité

- Souvent démunie juridiquement face à l'expansion de plateformes numériques dont certains effets sont indésirables, la collectivité peut mettre en œuvre une stratégie de communication efficace pour dénoncer les pratiques qu'elle juge contraires à l'intérêt général. Affirmer clairement sa position peut permettre de peser dans d'éventuelles négociations futures de régulation de ces activités.
- Mieux comprendre les pratiques des plateformes et leurs conséquences sur le territoire peut permettre à la collectivité de se positionner comme « experte » du sujet et ainsi contribuer de manière active à l'évolution du cadre réglementaire national, en faisant valoir les intérêts des territoires.
- Pour anticiper les conflits avec certaines plateformes et les aborder en situation de force, la collectivité peut envisager de mener des expérimentations avec certaines plateformes pour tester des alternatives ou des formes de régulation originales.
- Pour sortir d'un conflit sans se mettre à dos l'opinion publique locale, la collectivité peut favoriser l'émergence d'une plateforme locale concurrente proposant une solution de qualité aux utilisateurs (ex. : le cas d'Austin cité précédemment, ou le service développé à Séoul en remplacement d'Uber)

3.2 Quand la collectivité tente de réguler l'activité des plateformes

Pour faire respecter les lois ou tenter de rééquilibrer les rapports de force avec une plateforme, certaines collectivités tentent de mettre en place des formes de régulation de leur activité. En effet, les plateformes numériques se développent « par le bas » en s'appuyant sur une relation directe avec une multitude d'utilisateurs. Elles sortent souvent du cadre réglementaire classique et échappent en partie au contrôle de la puissance publique. Il s'agit d'ailleurs d'une volonté affichée de certaines de ces plateformes imprégnées d'une idéologie libertarienne selon laquelle le marché fera mieux que l'État. Pour maîtriser les effets négatifs du développement d'une plateforme, une collectivité peut intervenir et tenter d'influer sur le mode de fonctionnement de la plateforme ou sur le comportement de ses utilisateurs. Ces mesures ne sont pas nécessairement coercitives et imposées, elles peuvent aussi être issues de négociations entre la plateforme et la collectivité, dans le but de faire converger leurs intérêts. Elles peuvent même intervenir à l'issue de conflits ou de confrontations, où les rapports de force se sont mis en scène. On verra aussi que, d'un côté comme de l'autre, les protagonistes s'organisent pour peser davantage dans les négociations qui visent à faire évoluer les règles du jeu économique sur un territoire.

Airbnb coopère avec les villes de Paris et Amsterdam pour la régulation des pratiques des utilisateurs

Le contexte

Airbnb est une plateforme de location de logements de courte durée mettant en relation des particuliers proposant un bien à la location et des voyageurs en recherche d'un lieu de séjour. Plus de 300 000 logements en France sont aujourd'hui en ligne sur la plateforme. Le site assure notamment la sécurisation des paiements, une assurance en cas de dégâts et un système d'évaluation des hôtes et des voyageurs.

À Amsterdam, Airbnb a accepté de coopérer pour la régularisation des pratiques illégales ou abusives des utilisateurs en prenant en charge la collecte de la taxe de séjour. La ville met aussi en place, à partir d'une méthode de traitement des données, des procédures d'avertissement ou d'exclusion du site pour les habitants ne respectant pas les règles, comme la durée maximum de mise en location. Toutefois, l'accès limité aux informations détenues par la plateforme ne permet pas à la municipalité de lutter efficacement contre tous les abus.

À Paris, qui constitue le premier marché mondial d'Airbnb, la plateforme collecte auprès de ses utilisateurs la taxe de séjour depuis octobre 2015 qu'elle reverse à la municipalité. Depuis mars 2016, le site envoie un mail d'information sur la réglementation aux utilisateurs dépassant les durées légales de mise en location d'une résidence principale. L'objectif est de lutter contre les pratiques abusives et, ainsi, de maintenir un parc de logements disponibles pour les habitants. La coopération entre la plateforme et les villes dans la lutte contre ces activités illégales est renforcée par la mise en place de contrôles fréquents, par des réglementations nationales et par l'application stricte des sanctions.

Les enjeux

Pour Airbnb, accepter la coopération avec ces villes dans l'établissement de mesures de régulation des usages garantit le maintien de ses activités sur des marchés importants. Ce positionnement favorise la négociation et évite des formes plus strictes ou conflictuelles de décisions publiques. De plus, cette démarche va dans le sens de

l'image « collaborative » que souhaite conserver l'entreprise, défendant le tourisme innovant et le respect des habitants des villes dans lesquelles elle se développe. Le partenariat sur la collecte de la taxe de séjour a été élargi à de nombreuses autres villes françaises suite à la mobilisation de celles-ci lors de l'Euro 2016.

Pour ces villes, Airbnb représente un complément de l'offre d'hébergements touristiques, source d'attractivité et d'activités économiques. Toutefois, alors que ces villes connaissent une forte pression immobilière, la plateforme entraîne un retrait de logement du marché locatif de longue durée au profit des locations de courtes durées plus rentables pour les propriétaires. Cette plateforme constitue aussi un vecteur d'activités illégales, comme les sous-locations sans accord du propriétaire ou les activités hôtelières masquées, qui concurrencent de manière déloyale les établissements d'accueil touristique. Pour la collectivité, l'enjeu est de maintenir ce service qui représente une innovation importante pour les habitants comme pour le tourisme, tout en limitant ses effets négatifs. D'abord, entretenir une relation de coopération permet de récupérer ce qui représentait autrefois un important manque à gagner fiscal. De plus, ce partenariat permet d'obtenir plus d'informations et de données de la part de l'entreprise sur ces activités. Le risque est qu'un désaccord entre les parties mène à un conflit au sein duquel la collectivité peut se retrouver démunie face à la capacité de communication de la plateforme et le soutien fort de sa communauté d'utilisateurs.

La coordination des grandes villes pour une régulation commune

Le contexte

Sous l'impulsion des maires de New-York et Paris, Bill de Blasio et Anne Hidalgo, plusieurs villes du monde ont entamé des discussions autour de la question de l'économie collaborative et des plateformes numériques. Une première rencontre a eu lieu à Amsterdam en mai 2016, dans l'optique de travailler à l'établissement de règles communes s'appliquant aux pratiques de l'économie collaborative afin d'avoir plus de poids dans les négociations avec les grandes plateformes. L'objectif est également de mieux comprendre les effets de ces nouvelles formes de consommation sur l'économie locale pour en maximiser les avantages et minimiser les inconvénients.

Les enjeux

Pour les villes, parvenir à se mettre d'accord et à établir un socle commun de règles implique un travail d'échange et de compréhension des phénomènes liés à l'émergence des plateformes numériques. Des divergences de point de vue entre les villes peuvent représenter un obstacle à cette coordination et affaiblirait l'alliance. Parvenir à défendre une ligne commune face aux plateformes numériques est un enjeu important pour rééquilibrer le rapport de force.

L'enjeu est de développer des connaissances, un ensemble de bonnes pratiques et une expertise pour être capable de réguler les grandes plateformes. Celles-ci disposent d'une forte capacité financière, donc des moyens de lobbying importants : Airbnb a par exemple recruté un comité de conseil composé de quatre anciens maires de grandes métropoles pour répondre à la coordination des grandes villes, tout comme Uber a recruté un ancien conseiller politique de Barack Obama pour influencer sur les décisions publiques en faveur de l'entreprise.

Vis-à-vis de l'opinion publique, la régulation doit représenter un moyen de lutte contre les effets négatifs sans pour autant affaiblir les nouvelles pratiques de l'économie collaborative. Une régulation trop stricte serait perçue comme une opposition des

grandes métropoles aux nouvelles technologies et à l'innovation sociale, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur leur image comme sur leur développement.

L'alliance des plateformes pour influencer sur la régulation

Le contexte

Peers est une organisation créée en 2013 ayant pour objectif de soutenir le développement de l'économie collaborative aux Etats-Unis. Le projet initial était de rassembler les utilisateurs de différentes plateformes pour faire émerger une voix capable de peser dans les discussions et débats autour de la régulation. L'organisation possède 73 partenaires, principalement des entreprises de l'économie collaborative. Sa création a été impulsée par la plateforme de location de logements Airbnb, financeur le plus important. D'autres grandes plateformes, comme Blablacar et Lyft, ont investi dans l'organisation. En 2014, les actions se sont réorganisées autour de deux entités différentes : d'un côté, une entreprise proposant des services d'accompagnement et d'assurances pour les travailleurs de l'économie collaborative, de l'autre, une fondation à but non-lucratif pour la diffusion de bonnes pratiques et la promotion de ces formes d'échanges et de travail.

Les enjeux

L'organisation représente une force d'argumentation face aux résistances publiques et aux réglementations jugées non-adaptées à l'activité des plateformes. La fondation Peers communique sur les bénéfices de l'économie collaborative pour les travailleurs et les habitants et milite pour influencer sur les décisions publiques. Par l'information qu'elle diffuse à ses membres sur les taxes, réglementations et assurances, elle participe au respect des lois et à l'intérêt public. Par l'élaboration de principes et de valeurs communes à l'économie de partage, elle favorise le développement d'un modèle viable du point de vue économique, social et environnemental.

Face au constat de l'instabilité et de la précarité des activités liées à l'économie collaborative, l'organisation travaille en particulier dans le sens d'une évolution de la protection sociale, en communiquant sur les besoins spécifiques de ces travailleurs. Une lettre ouverte a par exemple été signée par une quarantaine d'acteurs, demandant aux décideurs publics de réfléchir à un système d'assurance offrant « stabilité et flexibilité » aux travailleurs indépendants. L'offre de l'entreprise Peers représente elle-même une alternative aux dispositifs traditionnels de sécurité sociale, en proposant des assurances adaptées aux statuts et besoins de ces travailleurs. Ce sont ici les acteurs de l'économie collaborative eux-mêmes qui s'engagent dans des formes de régulation.

Il faut toutefois noter que l'indépendance et la participation des utilisateurs affichées au début du projet sont en fait très relatives. L'influence d'Airbnb, en tant qu'instigateur et financeur, ne peut être ignorée. Ainsi, il est difficile d'imaginer que Peers puisse jouer un rôle actif dans la défense des droits des utilisateurs vis-à-vis des plateformes. L'organisation existe avant tout pour défendre des intérêts communs aux entreprises et aux usagers face à la puissance publique et aux cadres économiques « traditionnels ». Considérant le poids important des entreprises dans l'organisation, on peut imaginer que les changements pour les utilisateurs devront avant toute chose répondre aux intérêts des plateformes.

Avec une telle organisation, possédant des moyens financiers importants en plus d'une base solide d'usagers, la puissance publique fait face à un acteur puissant, avec lequel il est important de collaborer et négocier pour une régulation adaptée et favorable à l'intérêt général.

Quelques pistes d'action pour la collectivité

- Pour prendre position de manière pertinente vis-à-vis des plateformes, les collectivités ont besoin de développer leurs connaissances sur ces plateformes, leurs stratégies, leurs effets socio-économiques. Cela peut passer par la construction de relations de confiance avec ces plateformes pour partager des informations et des données ou encore par l'étude de l'impact économique et social de ces pratiques au niveau local.
- La collectivité peut également mieux expliquer aux plateformes leurs problématiques locales, le fonctionnement des territoires et les risques des pratiques « abusives » pour ses habitants. Un tel dialogue permettrait de s'accorder sur les « bonnes pratiques » et de communiquer ensemble sur une charte par exemple.
- La consolidation de la réglementation et des contrôles, par exemple par l'application de l'obligation de prélèvement de la taxe de séjour à toutes les plateformes de location, ou l'obligation de fournir une autorisation du propriétaire pour louer le logement. En termes de régulation, la commission européenne recommande dans un avis de juin 2016 de préférer des formes de limitation, par la définition de seuils, que des interdictions totales.
- La collectivité doit s'appuyer sur les leviers à sa disposition pour encadrer l'activité des plateformes : système de licences, droits d'accès à certaines zones de stationnement, droits d'occupation de l'espace public, etc.
- La mobilisation au sein de réseaux de villes, nationaux ou internationaux, pour peser collectivement face aux plateformes globales.

3.3 Quand la collectivité collabore avec des plateformes

Des plateformes numériques peuvent intervenir comme partenaire de la puissance publique locale, notamment dans le cadre de la prise en charge ou de l'amélioration de services dispensés par la collectivité, comme les transports ou le mobilier urbain.

Différentes formes de partenariats peuvent exister, souvent hybrides ou inédites, issues de rapports de forces spécifiques et adaptées à l'objet du contrat. Ces partenariats peuvent être issus de la sollicitation d'une collectivité territoriale, de la mise en place progressive d'un nouveau service devenant finalement essentiel ou de la création et de la vente par une plateforme d'un nouveau service.

Il existe plusieurs exemples de ce type, allant d'une collaboration « d'égal à égal » sur des échanges d'informations, à des formes de délégation de services ou de compensation d'un service public insuffisant par celui proposé par une plateforme numérique.

Boston collabore avec Waze et Uber pour fluidifier la circulation routière

Le contexte

Waze est un « GPS social » qui fonctionne comme une plateforme d'information sur le trafic, enrichie par les données produites par ses utilisateurs. Les conducteurs de véhicules disposent ainsi d'un service de GPS avec des informations en temps réel sur la circulation, les accidents ou les travaux qu'il peut trouver sur sa route. En échange de ces informations, chaque conducteur partage ses propres données : sa vitesse de circulation, ses alertes ou ses commentaires.

Waze et la ville de Boston ont signé un accord en 2015 pour partager gratuitement leurs informations sur la circulation dans la ville pour améliorer sa fluidité. La ville dispose ainsi d'une information plus fine que celle qui lui est fournie par ses 300 caméras de surveillance, avec une meilleure couverture géographique. Elle peut gérer en temps réel ses interventions en cas d'accident, ou réguler son système de feu de signalisation. La plateforme Waze, en échange, dispose d'une information anticipée sur les travaux ou les fermetures de voirie prévues par la collectivité. Ce partenariat aurait permis de réduire de 18% la congestion aux carrefours les plus importants de la ville.

Un autre partenariat avec la ville implique l'entreprise Uber. L'entreprise a accepté de partager ses données sur les trajets réalisés avec la ville de Boston, mais la contrepartie est cette fois indirecte : l'amélioration à terme des conditions de circulation dans la ville, donc une plus grande marge de développement pour le service. Les itinéraires et temps de parcours des véhicules Uber sont transmis à la ville, qui ne disposait avant cela d'aucune donnée sur des trajets individuels.

Les enjeux

Pour l'entreprise comme pour la ville, de tels partenariats sont vecteurs d'amélioration des services, à condition d'exploiter efficacement les données.

Waze peut offrir à ses utilisateurs un meilleur service en intégrant des données « froides » (fermeture anticipée de voies pour travaux, concerts, marathons, etc.) pour permettre une meilleure planification des trajets. En outre, l'enjeu pour Waze est de se doter d'une image de « service public » contribuant au bien-être des citoyens. Le nom de ce programme d'échange de données, intitulé « connected citizens », souligne l'inscription « civique » de cette démarche.

Pour Uber, mettre ses données à disposition de la ville va permettre le traitement public de problèmes de configuration ou d'aménagement des voies, améliorant sur le long terme les conditions de mise en place du service, donc la satisfaction des utilisateurs et chauffeurs. Par ailleurs, la collaboration avec la ville lui permet de se positionner comme partenaire et d'éviter des confrontations comme dans d'autres grandes villes. Comme pour Waze, Uber se présente alors comme un service à la collectivité.

De son côté, la ville obtient l'accès à de précieuses données, en temps réel, des conditions de circulation sur l'ensemble de son territoire. Elle peut optimiser le fonctionnement de ses modèles de trafic et la gestion des incidents. Toutefois, le risque pour la collectivité est de devenir dépendante d'une source de données dont elle ne maîtrise pas la production. Que se passera-t-il si demain les plateformes changent les conditions d'accès à ces données, par exemple, en les rendant payantes ?

Google déploie des infrastructures physiques dans l'espace public à New-York et Amsterdam

Les contextes

Google, en direct ou à travers sa filiale d'innovation urbaine, Sidewalk Labs, commence à déployer dans de grandes villes des infrastructures physiques pour expérimenter de nouveaux services. A New-York, des kiosques connectés ont été installés afin de fournir une couverture wifi gratuite dans la ville, mais également de produire des données sur la qualité de l'air, le bruit ou le niveau de circulation. Ces kiosques offrent à la fois des services gratuits aux usagers (connexion, recharge électrique, recherche d'itinéraires et d'informations...) et à la collectivité

(connaissance des flux, collecte de données environnementales...). Ce mobilier urbain est financé par la publicité que Google peut diffuser dans l'espace public, de manière personnalisée, par ce biais.

A Amsterdam, Google déploie un réseau de « beacons » dans plusieurs centaines de points fixes (stations de métro, ou de bus) ou mobiles (véhicules, bus, rames de métro...) qui servent de relais à la transmission de données. L'objectif est de s'appuyer sur ce réseau ouvert pour développer des services géolocalisés de manière très fine en direction des utilisateurs présents à proximité de ces capteurs beacons. Cela permettra par exemple de cibler l'information qui est envoyée à un voyageur qui attend dans un arrêt de bus précis, pas celui qui est situé juste de l'autre côté de la rue... Google se charge de déployer cette infrastructure « open beacons network » sur lequel la collectivité, ses partenaires ou des entreprises privées peuvent s'appuyer pour développer toute une gamme de services.

Les enjeux

Ces exemples révèlent une double série d'enjeux. D'abord, Google commence à investir la ville en y déployant des infrastructures physiques (les kiosques, les bornes wifi et les beacons), gratuitement ou à faible coût pour la collectivité. Cette stratégie récente lui permet d'imposer ses standards, de collecter de précieuses données géolocalisées sur le fonctionnement de la ville, de s'appuyer sur cette infrastructure pour diffuser des contenus (publicitaires...) contextualisés et ciblés, et par la suite d'être force de proposition pour offrir des services à la ville. L'enjeu pour la collectivité concerne clairement son indépendance par rapport aux infrastructures numériques de la ville : doit-elle déployer ses propres infrastructures ? Peut-elle choisir des standards ouverts/libres ? Comment peut-elle négocier les conditions de déploiement des infrastructures avec Google ?

D'autres enjeux sont liés à l'intérêt grandissant de Google pour la ville et le fait urbain. La plateforme s'attaque à des problématiques qui sont classiquement du ressort des collectivités publiques. Le haut niveau d'innovation de leurs propositions, combinées à ses services habituels (Maps, Calendar, Google Now...) place la plateforme en position dominante sur ce marché. Il existe donc un risque de rapport de force déséquilibré en défaveur de la collectivité. L'entreprise est au cœur de nombreux services de la vie quotidienne et a su construire une relation directe avec l'utilisateur, plaçant l'entreprise en concurrence avec l'action publique, notamment sur les questions de mobilité. La masse de données collectées sur la ville et ses habitants confère à l'entreprise un pouvoir immense et la possibilité de capter de la valeur produite par la ville, son fonctionnement et ses habitants. L'enjeu réside donc dans la forme du contrat et les conditions d'accès aux services et aux données qu'élaboreront les villes avec l'entreprise. La collectivité doit parvenir à négocier un partenariat en sa faveur, qui lui permette de garder le contrôle sur la gestion des problèmes publics, tout en bénéficiant de l'innovation technologique proposé par Google. Elle peut trouver dans ces nouveaux dispositifs des solutions efficaces pour traiter les problèmes de circulation et de pollution par exemple, tout en proposant des services publics personnalisés et adaptés aux modes de vie de ses habitants. Les modes de financement de l'infrastructure par la publicité représentent aussi un apport intéressant permettant de limiter les dépenses publiques.

Enfin, la multiplication des offres provenant d'opérateurs privés dans le domaine des services d'intérêt public a des conséquences sur le modèle économique urbain. Une offre intégrée de transports multimodaux gérée par Google ira par exemple de pair avec un système de paiement unique. Cela pourrait impliquer le développement d'offres tarifaires adaptées à des objectifs de rentabilité plutôt que de justice sociale

par exemple... En transférant une partie de ses compétences d'exploitation de services sur le territoire, la collectivité risque de perdre des leviers de mise en œuvre de ses politiques publiques.

Altamonte Springs subventionne les courses en Uber pour pallier les faiblesses de son système de transports publics

Le contexte

La plateforme Uber offre la possibilité de réaliser des trajets à la demande en voiture, et répond ainsi à une demande en transports personnalisés, compensant les faiblesses des systèmes de transports publics en termes de desserte, de fréquence et d'amplitude horaire.

Face à ce constat, la ville d'Altamonte Springs, en Floride, qui cherchait à mettre en place un service public de transport à la demande, s'est finalement tournée vers Uber en signant un partenariat. La collectivité subventionne le service proposé par Uber, de façon à réduire de 20% le tarif de chaque trajet réalisé. Pour renforcer l'attractivité de sa nouvelle ligne de train SunRail, les courses au départ ou à l'arrivée d'une de ses stations seront financées par la municipalité à hauteur de 25%. Elle espère ainsi réduire ses dépenses d'entretiens des voies et de développement du système de transports collectifs tout en proposant à ses habitants un service de mobilité efficace et adapté.

Les enjeux

La collectivité considère ici que pour apporter un service de qualité aux habitants, il est nécessaire de s'appuyer sur une intervention privée, en complément de l'offre publique. Sur un territoire étendu, où la voiture est au centre des habitudes de déplacement, les transports en commun ne sont pas bien adaptés à la demande et l'acteur public ne parvient pas à déployer une offre efficace et attractive.

Pour autant, cette solution n'est pas sans soulever un certain nombre de problèmes : comment encadrer l'intervention d'Uber pour garantir un service et une tarification accessible à tous, l'accueil de personnes handicapées, ou même la continuité du service dans le temps ? En outre, la ville perd une partie de la maîtrise sur ce service et sur son budget car Uber pourrait aisément décider de mettre fin à son service ou d'en augmenter le tarif de manière unilatérale. Enfin, la ville a peu de moyens d'évaluer l'efficacité de ce choix et de la subvention accordée car Uber ne lui donne pas accès à toutes les informations.

Cette démarche met également en scène des enjeux de concurrence. Les taxis ou les autres sociétés de VTC peuvent considérer que le soutien de la ville à Uber constitue une forme de concurrence déloyale. Mais ce service peut aussi être perçu comme une concurrence envers les transports publics eux-mêmes, affaiblissant leur image et leur modèle économique en détournant une partie de leurs usagers.

Globalement, au-delà d'un simple changement d'opérateur de transport, cet exemple révèle une transformation possible du modèle économique du service public et du rôle de la puissance publique.

Quelques pistes d'action pour la collectivité

- Les partenariats avec des plateformes privées doivent être étudiés et évalués par la collectivité comme une opportunité pour améliorer le service aux habitants, réduire les coûts d'exploitation d'offres personnalisées, accéder à davantage d'informations sur les usages de son territoire.
- La collectivité doit réfléchir à la manière de sécuriser l'accès aux données dans ses partenariats. Inciter une plateforme partenaire à pratiquer l'open data est une piste à explorer, comme lorsque la ville de Paris intègre des clauses open data dans ses marchés publics.
- La collectivité doit réfléchir à ce qu'elle a à offrir à une plateforme et ce qui peut constituer une monnaie d'échange dans la mise en œuvre de partenariats : accès à des données, à l'espace public, à un financement, à une image et une notoriété, à une expertise, à une clientèle, etc. La valorisation de ces éléments peut permettre à la collectivité de redevenir incontournable pour le développement d'un service sur son territoire.
- Une autre piste consisterait à limiter le recours à des partenariats en déployant une infrastructure publique de capteurs et de réseaux dans l'espace public. L'agglomération de Besançon, par exemple, réfléchit en ce moment à se doter d'une stratégie de déploiement d'un réseau basses-fréquences dédié à l'internet des objets.
- Les services proposés par les plateformes numériques peuvent être source d'inspiration pour l'action publique. Par exemple, les plateformes ont montré l'intérêt du transport à la demande dans des zones et des temporalités pour lesquelles les transports collectifs ne sont pas adaptés.
- L'attention doit être portée à l'inclusion de tous les habitants dans ces dispositifs qui doivent viser l'intérêt général, à travers une personnalisation du service et une accessibilité universelle. L'accès à l'information, les moyens de paiements et l'accessibilité des prix doivent être garantis pour tous les segments d'utilisateurs.

3.4. Trois leviers stratégiques à maîtriser par la collectivité

Bien entendu, selon le contexte local, les champs d'action publique, et le type de plateforme avec laquelle la collectivité a affaire, les leviers à activer seront différents. Les quelques cas étudiés précédemment révèlent tout de même trois leviers particulièrement importants à maîtriser par la collectivité, pour bien gérer ses relations avec les grandes plateformes numériques qui investissent son territoire.

- d'abord, la **relation directe avec l'habitant usager**. Il s'agit là d'un des points forts des plateformes qui ont su tisser une relation de confiance avec leurs utilisateurs, fondée sur une connaissance détaillée et sur une grande qualité de service. Sur ce point, la collectivité dispose d'une carte à jouer grâce à la relation de proximité qu'elle peut instaurer avec les habitants, à travers des rencontres humaines, en partageant une culture et une identité locale, en s'appuyant sur un engagement citoyen, etc. Ainsi, la collectivité qui sait créer ce type de lien avec les habitants peut y adosser sa légitimité en cas de conflits, ou bâtir des partenariats mutuellement bénéfiques avec une plateforme autour d'un objectif commun de qualité de vie.
- ensuite, la **maîtrise des données urbaines** constitue un levier majeur pour gérer ses relations avec des entreprises qui font de la donnée leur carburant quotidien. Les partages de données constituent souvent une base de départ intéressante pour créer des partenariats entre collectivité et plateforme. Et la collectivité dispose d'un accès à certaines données qui peuvent être stratégiques.
- enfin, le **déploiement d'infrastructures physiques** (réseaux et capteurs) dans l'espace urbain est un autre point important que la collectivité peut chercher à contrôler dès lors qu'il s'agit d'autoriser leur implantation et assurer leur maintenance de proximité. Leviers de partenariat ou de régulation, ces infrastructures sont clairement un nouveau sujet de préoccupation pour les grandes plateformes qui souhaitent renforcer leur implantation territoriale.

Ressources documentaires

Economie des plateformes et effets sur les territoires

- Airbnb – L'impact économique d'Airbnb en France – blog.airbnb.com, novembre 2015
- Andre Pierre – Uber, prochaine faillite du siècle ? – Médium, 4 septembre 2016
- Asteres – Uber : une innovation au service de la croissance. Réguler les VTC pour répondre aux défis économiques, sociaux et territoriaux – Janvier 2016
- Benavent Christophe – Plateformes. Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux... Comment ils influencent nos choix – FYP éditions, 2016
- Benghozi Pierre-Jean – L'économie numérique : une économie disruptive ? – in « L'économie à l'heure du numérique », Cahiers français, n°392, mai-juin 2016
- Berthier Thierry, Kempf Olivier – « Vers une géopolitique de la donnée » - in Annales des Mines - Réalités industrielles 2016/3
- Blockchain France – La France ne doit pas rater la révolution blockchain – Médium, 24 octobre 2015
- Bonis Pierre, « L'Internet européen : intérêts communs et acquis communautaires », in Annales des Mines/Réalités industrielles, 2016/3, août 2016
- Boullier Dominique, « Les sciences sociales face aux traces du big data. Société, opinion ou vibrations ? », Revue française de science politique 2015/5 (Vol. 65)
- Casilli Antonio – Digital Labor : travail, technologies et conflictualités – in Qu'est-ce que le digital labor ? , Editions de l'INA, pp.10-42, 2015,
- Cantoni Julien - Le Platform cooperativism : pour faire émerger une économie collaborative, sociale, solidaire et soutenable – Médium, 2 février 2016
- Caseau Yves, Soudoplatoff Serge – La blockchain, ou la confiance distribuée – Fondapol, juin 2016
- Cassely Jean-Laurent – Comment la banlieue parisienne s'est ubérisée – Slate, 13.05.2016
- Charrié Julia – Quelle régulation ? Quelle fiscalité – in « L'économie à l'heure du numérique », Cahiers français, n°392, mai-juin 2016
- Charrié Julia et Janin Lionel – Tirer parti de la révolution numérique – France Stratégie, mars 2016
- Charrié Julia et Janin Lionel – Le numérique. Comment réguler une économie sans frontières ? – Commissariat Général à la Stratégie et à la Prospective, note d'analyse n°35, octobre 2015
- Colin Nicolas – La richesse des nations après la révolution numérique – Terra Nova, « Positions, octobre 2015
- Colin Nicolas et Verdier Henri – L'Age de la Multitude : entreprendre et gouverner après la révolution numérique –Armand Colin, 2ème édition, 2015
- Collin Pierre et Colin Nicolas – Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique – Ministère de l'économie et des finances, 2013
- Commissariat général à la stratégie et à la prospective – La dynamique d'internet Prospective 2030 – Étude réalisée sous la direction de Laurent Gille (Télécom ParisTech) et Jacques-François Marchandise (FING), 2013
- Conseil d'Analyse Economique – Économie numérique – Les notes, n° 26, octobre 2015
- Conseil d'Analyse Economique – Administration numérique – Les notes, n° 34, septembre 2016
- Conseil National du Numérique – Avis du 14 février 2012 relatif aux pistes de réflexion en matière de fiscalité du numérique
- Conseil National du Numérique – Neutralité des plateformes. Réunir les conditions d'un environnement numérique ouvert et soutenable – Mai 2014
- Conseil National du Numérique – Ambition numérique – 2015
- Conseil National du Numérique – Travail, emploi, numérique. Les nouvelles trajectoires – janvier 2016
- Conseil d'Orientation pour l'Emploi – L'impact d'internet sur le fonctionnement du marché du travail – 2015
- Delort Pierre, « Le big data », Presses Universitaires de France, 2015

Demailly Damien et Saujot Mathieu – Utiliser l'économie collaborative pour enrichir les services publics – Le Monde.fr, 23/06/2016

EDiMA – Online Intermediaries: Impact on the EU economy – october 2015

Escudié Jean-Noël – Plateformes de réservation de logements : ça peut rapporter gros... aux collectivités – 04/10/2016

European Commission – Online Platforms – Accompanying the document « Communication on Online Platforms and the Digital Single Market », 2016

Fauconnier Flore – Pourquoi Alibaba fait trembler Amazon ? – Le journal du net, le 16/01/15

Fradin Selma – Les médias face à la révolution numérique – in « L'économie à l'heure du numérique », Cahiers français, n°392, mai-juin 2016

Frenot Stephane, Grumbach Stéphane - Des données à l'intermediation, une revolution economique et politique. – in Big data : nouvelles partitions de l'information, De Boeck, 2014,

Funel Céline, Vittori Aurélia, Vigoureux Manon – L'innovation commerciale. Quelles innovations commerciales au regard des attentes des consommateurs ? – Crédoc, cahier de recherche n°291, novembre 2012

Ganascia Jean-Gabriel, « Les big data dans les humanités », Critique 2015/8 (n° 819-820),

Gratadour Jean-Rémi – L'enjeu de la distribution dans l'e-commerce – in « L'économie à l'heure du numérique », Cahiers français, n°392, mai-juin 2016

Grosdhomme-Lulin Elisabeth, « Gouverner à l'ère du Big Data. Promesses et périls de l'action publique algorithmique », Institut de l'Entreprise, mai 2015

Grumbach Stephane – Qu'est-ce que l'intermediation algorithmique ? – Bulletin de la societe informatique de France, numéro 7, 2015,

Guillaud Hubert – Plateformes et métropoles – internetactu.net, 15/09/2016

Hall, Jonathan V.; Krueger, Alan B. – An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver Partners in the United States – 2015.

Inspection Générale des Affaires Sociales – Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale – rapport n°2015-121R, mai 2016

Isaac Henri et Volle Pierre – E-commerce. De la stratégie à la mise en oeuvre opérationnelle – Montreuil : Pearson, 2014

Joint Research Centre of the European Commission – An Economic Policy Perspective on Online Platforms – Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper 2016/05

Landier Augustin, Szomoru Daniel, Thesmar David – Travailler sur une plateforme internet. Une analyse des chauffeurs utilisant Uber en France – working paper, 2016

Laugier Edouard – La 'plateformisation' de l'économie. Le monde selon Uber – Le Nouvel Economiste, le 13/04/2016

Loveluck Benjamin, « Internet, une société contre l'État ? Libéralisme informationnel et économies politiques de l'auto-organisation en régime numérique », in Réseaux 2015/4, n° 192

Mayer-Schönberger Viktor, « La révolution Big Data », Politique étrangère 2014/4

Montel Olivia – L'économie collaborative : un nouveau modèle productif ? – in « L'économie à l'heure du numérique », Cahiers français, n°392, mai-juin 2016

Ollion Étienne, Boelaert Julien, « Au delà des big data. Les sciences sociales et la multiplication des données numériques », Sociologie 2015/3 (Vol. 6)

Penard Thierry – Plateformes collaboratives et discriminations : le cas du site de covoiturage Blablacar – Medium, 22/09/2016

Perin Pascal et Pouillot Didier – The EU in the global ICT dynamics – in Digiworld Economic Journal, n°97, 2015

Pipame – Prospective. Enjeux et perspectives de la consommation collaborative – rapport final, juin 2015

Procos (Fédération pour l'urbanisme et le développement du commerce spécialisé) – Rencontre presse du 22 juin 2016

Sébastien Soriano, « Quelle régulation pour les plateformes ? », in Annales des Mines/ Réalités industrielles, 2016/3

Schwerer Charles-Antoine – La concurrence au défi du numérique – Fondapol, juillet 2016

Sénat – L'Union européenne, colonie du monde numérique ? – mars 2013
Scholz Trébor – Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy – Médium, 5 décembre 2014
Sichel Olivier – L'échiquier numérique américain. Quelle place pour l'Europe ? – Ifri, potomac paper 20, septembre 2014
Silbert Nathalie - Leboncoin, ce numéro deux du marché du travail derrière Pôle emploi – Les Echos, 14/06/2016
Sommaruga Carlo – Airbnb et disparition de logement: urgence! – Le Temps.ch, 23/06/2016
Soriano Sébastien, « Quelle régulation pour les plateformes ? », in Annales des Mines/Réalités industrielles, 2016/3, août 2016
Terrasse Pascal – Rapport au premier ministre sur l'économie collaborative – Février 2016

Relations plateformes-collectivités

Austin interdit les services d'Uber et de Lyft

<https://techcrunch.com/2016/05/09/uber-and-lyft-pause-austin-operations-in-standoff-over-regulation/>
<http://www.shareable.net/blog/new-ridesharing-alternatives-thrive-after-uber-leaves-austin>
<http://thefederalist.com/2016/05/23/black-market-ride-sharing-uber-lyft/>

Partenariat entre Waze et Boston

<http://boston.cbslocal.com/2016/05/06/boston-finds-success-by-participating-in-wazes-connected-citizens-program/>
<https://www.bostonglobe.com/business/2016/06/16/waze-data-sharing-program-expands-across-state/CNE4ETlyXk8wOHc0C8y7ZO/story.html>
<http://datasmart.ash.harvard.edu/news/article/wazes-drive-towards-successful-public-partnerships-786>
<http://www.lagazettedescommunes.com/470030/comment-waze-veut-partager-ses-donnees-avec-les-collectivites/?abo=1>

Partenariat entre Uber et des villes américaines

<https://newsroom.uber.com/us-massachusetts/driving-solutions-to-build-smarter-cities/>
<https://www.documentcloud.org/documents/1513002-final-city-data-agreement-boston-uber-011215.html>
<http://www.ft.com/cms/s/0/92b67322-9b40-11e4-b651-00144feabdc0.html#axzz4ElpugNSj>
<https://nextcity.org/daily/entry/uber-share-data-cities-partnerships>
<https://www.boston.com/news/business/2016/06/16/bostons-uber-partnership-has-not-lived-up-to-promise>
<http://www.theverge.com/2016/9/1/12735666/uber-altamonte-springs-fl-public-transportation-taxi-system>

Projet entre Google et New-York

<http://www.recode.net/2016/7/1/12072122/alphabet-sidewalk-labs-city-wifi-sidewalk-kiosks>
<https://www.engadget.com/2016/07/01/sidewalk-labs-smart-city-kiosks-go-way-beyond-free-wifi/>

Partenariat entre Google et Amsterdam pour le projet Open Beacon Network

<http://open.datapunt.amsterdam.nl/beacons/Documentation%20for%20committed%20partners%20160809.pdf>
<https://www.youtube.com/watch?v=yEEVALqc-M4>

Relations entre Airbnb et Amsterdam

<https://www.airbnbaction.com/pioneering-collaboration-with-amsterdam-to-continue/>
<http://www.dutchnews.nl/news/archives/2016/03/40-of-amsterdam-airbnb-rentals-may-break-council-rules/>
<https://www.airbnbaction.com/wp-content/uploads/2015/11/Airbnb-Community-Compact.pdf>

Relations entre Airbnb et Paris

<http://www.journaldugeek.com/2016/04/06/airbnb-mairie-paris-lutte-fraude/>

<http://www.challenges.fr/entreprise/tourisme/20160331.CHA6993/accord-inedit-entre-airbnb-et-la-mairie-de-paris-pour-lutter-contre-la-fraude.html>

Relations entre Airbnb et San Francisco

<http://www.latribune.fr/economie/international/airbnb-porte-plainte-contre-san-francisco-582887.html>

Relations entre Amazon et Paris

<http://www.numerama.com/business/176459-amazon-prime-now-livre-en-1-heure-a-paris-la-mairie-denonce-une-concurrence-deloyale.html>

<http://www.transportshaker-wavestone.com/amazon-prime-now-a-paris-modele-adapte-marche-francais/>

<http://www.franceinfo.fr/fil-info/article/nouveau-service-de-livraison-amazon-paris-c-est-une-forme-de-concurrence-deloyale-olivia-polski-799203>

http://www.liberation.fr/futurs/2016/06/19/les-livraisons-express-d-amazon-dans-le-viseur-d-hidalgo_1460566

<http://www.numerama.com/business/176459-amazon-prime-now-livre-en-1-heure-a-paris-la-mairie-denonce-une-concurrence-deloyale.html>

Préconisations de la commission européenne sur la régulation des plateformes numériques

http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2001_fr.htm

Coordination grandes métropoles pour la gestion de l'économie collaborative

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-20/city-mayors-worldwide-forge-alliance-in-response-to-airbnb-uber>

http://www.huffingtonpost.com/april-rinne/amsterdams-sharing-cities_b_10592150.html

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-07-22/airbnb-hires-ex-mayors-to-advise-on-pressure-from-city-governments>

Projet CNum de notation des plateformes, par un écosystème d'acteurs (fest, contrôles, fiabilité...)

<http://www.usine-digitale.fr/article/pour-reguler-les-barbares-il-faut-barbariser-la-regulation-previent-sebastien-soriano.N400432>

Conseil de la consommation

<http://www.economie.gouv.fr/plateformes-numeriques-collaboratives-recommandations-conseil-national-consommation>

Régulation Uber aux Etats-Unis

<http://siliconvalley.blog.lemonde.fr/2015/07/06/aux-etats-unis-aussi-uber-fait-face-a-des-interdictions/>

<http://www.forbes.com/sites/larrydownes/2013/02/06/lessons-from-uber-why-innovation-and-regulation-dont-mix/#fe7eff231fdf>

<http://fortune.com/2016/05/13/uber-lyft-austin/>

Stratégie de lobbying d'Uber

<http://siliconvalley.blog.lemonde.fr/2014/08/20/pour-tuer-les-taxis-uber-recrute-un-ancien-conseiller-vedette-de-barack-obama/>

Lobbying indirect et transformation de Peers

<https://www.fastcompany.com/3022974/tech-forecast/is-peers-the-sharing-economys-future-or-just-a-great-silicon-valley-pr-stunt>

<http://www.wired.com/2014/12/sharing-economy-pr-stunt-turned-real-business/>

<http://www.thepeersfoundation.org/about/>

WWW.

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MILLENAIRE3.

COM

MÉTROPOLE DE LYON
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE
ET DU DIALOGUE PUBLIC
CS 33569
20 RUE DU LAC - 69505 LYON CÉDEX 03